Toplumun McDonaldlaştırılması

George Ritzer

ÇAĞDAŞ TOPLUM YAŞAMININ DEĞİŞEN KARAKTERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME



İngilizce'den Çeviren: Şen Süer Kaya



2. BASIM

Gökçer KURTULUŞ

2012

GEORGE RITZER

1940'ta New York'ta doğan George Ritzer, 1958'de Bronx High School of Science'ı bitirip City College of New York'ta yüksek öğrenim görmüş ve ardından University of Michigan'da master yapmıştır. Bir müddet Ford Motor Company'de yöneticilik görevini üstlenmiş ancak bu işin kendisine göre olmadığını fark ederek Cornell University'de doktoraya başvurmuştur. 1968'den bu yana dünyanın çeşitli ülkelerinde profesör olarak dersler vermektedir. Kendisini, "Kendimi temelde bir sosyal teorist olarak yetiştirdim; dolayısıyla bu alanda gidebildiğim yere kadar gitmek istiyorum" diye ifade eden Ritzer'in, McDonaldlaşma, küreselleşme, tüketim, modern ve postmodern sosyal teori alanlarında çok sayıda eseri bulunmaktadır: *Sociology: A Multiple Paragism Science* (1975, 1980); *Toward an Integrated Sociological Paradigm* (1981); *The Globalizatin of Nothing* (2004) ve *Enchanting a Disenchanted World* (2005) [*Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek*, Çev. Şen Süer Kaya, Ayrıntı Yay., 2000]. Yazarın son kitabı *Globalization: A Basic Text* (2010) Ayrıntı Yayınları tarafından hazırlanmaktadır.

Ayrıntı: 214
İnceleme Dizisi: 117

Toplumun McDonaldlaştırılması
Çağdaş Toplum Yaşamının Değişen Karakteri Üzerine Bir İnceleme
George Ritzer

Kitabın Özgün Adı
The McDonaldization of Society
An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life

İngilizce'den Çeviren
Şen Süer Kaya

Yayıma Hazırlayan
Özden Arıkan

Düzelti
Mehmet Celep

Kapak İllüstrasyonu
Sevinç Altan

Kapak Tasarımı
Arslan Kahraman

Kapak Düzeni
Gökçe Alper

Dizgi
Esin Tapan

Baskı
Kayhan Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.
Davutpaşa Cad. Güven San. Sit. C Blok No.:244 Topkapı/İst.
Tel.: (0212) 612 31 85

Birinci Basım *1998*
İkinci Basım *2011*

Baskı Adedi *2000*

ISBN 978-975-539-577-7
Sertifika No.: 12156

AYRINTI YAYINLARI
Hobyar Mah. Cemal Nadir Sok. No.:3 Cağaloğlu – İstanbul
Tel.: (0212) 512 15 00 Faks: (0212) 512 15 11
www.ayrintiyayinlari.com.tr & info@ayrintiyayinlari.com.tr

George Ritzer

Toplumun McDonaldlaştırılması

Çağdaş Toplum Yaşamının Değişen Karakteri Üzerine Bir İnceleme



İNCELEME DİZİSİ

YEŞİL POLİTİKA/*J. Porritt* • MARKS, FREUD VE GÜNLÜK HAYATIN ELEŞTİRİSİ/*B. Brown* • KADINLIK ARZULARI/*R. Coward* • NASIL SOSYALİZM? HANGİ YEŞİL? NİÇİN TİNSELLİK?/*R. Bahro* • İKİBİN'E DOĞRU/*R. Williams* • YARIN/*R. Havemann* • DEVLETE KARŞI TOPLUM/*P. Clastres* • EDEBİYAT KURAMI/*T. Eagleton* • EZİLENLERİN PEDAGOJİSİ/*P. Freire* • SANAYİ SONRASI ÜTOPYALAR/*B. Frankel* • İŞKENCEYİ DURDURUN!/*T. Akçam* • ZORUNLU EĞİTİME HAYIR!/*C. Baker* • SESSİZ YIĞINLARIN GÖLGESİNDE YA DA TOPLUMSALIN SONU/*J. Baudrillard* • ÖZGÜR BİR TOPLUMDA BİLİM/*P. Feyerabend* • VAHŞİ SAVAŞÇININ MUTSUZLUĞU/*P. Clastres* • GÖSTERİ TOPLUMU VE YORUMLAR/*G. Debord* • AĞIR ÇEKİM/*L. Segal* • CİNSEL ŞİDDET/*A. Godenzi* • ALTERNATİF TEKNOLOJİ/*D. Dickson* • ATEŞ VE GÜNEŞ/*I. Murdoch* • OTORİTE/*R. Sennett* • TOTALİTARİZM/*S. Tormey* • İSLAM'IN BİLİNÇALTINDA KADIN/*F. Ayt Sabbah* • MEDYA VE DEMOKRASİ/*J. Keane* • ÇOCUK HAKLARI/*Der: B. Franklin* • ÇÖKÜŞTEN SONRA/*Der: R. Blackburn* • SINIRLARI YIKMAK/*M. Mellor* • KAPİTALİZM, SOSYALİZM, EKOLOJİ/*A. Gorz* • AVRUPAMERKEZCİLİK/*S. Amin* • AHLÂK VE MODERNLİK/*R. Poole* • GÜNDELİK HAYAT KILAVUZU/*S. Willis* • SİVİL TOPLUM VE DEVLET/*Der: J. Keane* • TELEVİZYON: ÖLDÜREN EĞLENCE/*N. Postman* • MODERNLİĞİN SONUÇLARI/*A. Giddens* • DAHA AZ DEVLET DAHA ÇOK TOPLUM/*R. Cantzen* • GELECEĞE BAKMAK/*M. Albert – R. Hahnel* • MEDYA, DEVLET VE ULUS/*P. Schlesinger* • MAHREMİYETİN DÖNÜŞÜMÜ/*A. Giddens* • TARİH VE TİN/*J. Kovel* • ÖZGÜRLÜĞÜN EKOLOJİSİ/*M. Bookchin* • DEMOKRASİ VE SİVİL TOPLUM/*J. Keane* • ŞU HAİN KALPLERİMİZ/*R. Coward* • AKLA VEDA/*P. Feyerabend* • BEYİN İĞFAL ŞEBEKESİ/*A. Mattelart* • İKTİSADİ AKLIN ELEŞTİRİSİ/*A. Gorz* • MODERNLİĞİN SIKINTILARI/*C. Taylor* • GÜÇLÜ DEMOKRASİ/*B. Barber* • ÇEKİRGE/*B. Suits* • KÖTÜLÜĞÜN ŞEFFAFLIĞI/*J. Baudrillard* • ENTELEKTÜEL/*E. Said* • TUHAF HAVA/*A. Ross* • YENİ ZAMANLAR/*S. Hall-M. Jacques* • TAHAKKÜM VE DİRENİŞ SANATLARI/*J.C. Scott* • SAĞLIĞIN GASPI/*I. Illich* • SEVGİNİN BİLGELİĞİ/*A. Finkielkraut* • KİMLİK VE FARKLILIK/*W. Connolly* • ANTİPOLİTİK ÇAĞDA POLİTİKA/*G. Mulgan* • YENİ BİR SOL ÜZERİNE TARTIŞMALAR/*H. Wainwright* • DEMOKRASİ VE KAPİTALİZM/*S. Bowles-H. Gintis* • OLUMSALLIK, İRONİ VE DAYANIŞMA/*R. Rorty* • OTOMOBİLİN EKOLOJİSİ/*P. Freund-G. Martin* • ÖPÜŞME, GIDIKLANMA VE SIKILMA ÜZERİNE/*A. Phillips* • İMKÂNSIZIN POLİTİKASI/*J.M. Besnier* • GENÇLER İÇİN HAYAT BİLGİSİ EL KİTABI/*R. Vaneigem* • EKOLOJİK BİR TOPLUMA DOĞRU/*M. Bookchin* • İDEOLOJİ/*T. Eagleton* • DÜZEN VE KALKINMA KISKACINDA TÜRKİYE/*A. İnsel* • AMERİKA/*J. Baudrillard* • POSTMODERNİZM VE TÜKETİM KÜLTÜRÜ/*M. Featherstone* • ERKEK AKIL/*G. Lloyd* • BARBARLIK/*M. Henry* • KAMUSAL İNSANIN ÇÖKÜŞÜ/*R. Sennett* • POPÜLER KÜLTÜRLER/*D. Rowe* • BELLEĞİNİ YİTİREN TOPLUM/*R. Jacoby* • GÜLME/*H. Bergson* • ÖLÜME KARŞI HAYAT/*N. O. Brown* • SİVİL İTAATSİZLİK/*Der.: Y. Coşar* • AHLÂK ÜZERİNE TARTIŞMALAR/*J. Nuttall* • TÜKETİM TOPLUMU/*J. Baudrillard* • EDEBİYAT VE KÖTÜLÜK/*G. Bataille* • ÖLÜMCÜL HASTALIK UMUTSUZLUK/*S. Kierkegaard* • ORTAK BİR ŞEYLERİ OLMAYANLARIN ORTAKLIĞI/*A. Lingis* • VAKİT ÖLDÜRMEK/*P. Feyerabend* • VATAN AŞKI/*M. Viroli* • KİMLİK MEKÂNLARI/*D. Morley-K. Robins* • DOSTLUK ÜZERİNE/*S. Lynch* • KİŞİSEL İLİŞKİLER/*H. LaFollette* • KADINLAR NEDEN YAZDIKLARI HER MEKTUBU GÖNDERMEZLER?/*D. Leader* • DOKUNMA/*G. Josipovici* • İTİRAF EDİLEMEYEN CEMAAT/*M. Blanchot* • FLÖRT ÜZERİNE/*A. Phillips* • FELSEFEYİ YAŞAMAK/*R. Billington* • POLİTİK KAMERA/*M. Ryan-D. Kellner* • CUMHURİYETÇİLİK/*P. Pettit* • POSTMODERN TEORİ/*S. Best-D Kellner* • MARKSİZM VE AHLÂK/*S. Lukes* • VAHŞETİ KAVRAMAK/*J.P. Reemtsma* • SOSYOLOJİK DÜŞÜNMEK/*Z. Bauman* • POSTMODERN ETİK/*Z. Bauman* • TOPLUMSAL CİNSİYET VE İKTİDAR/*R.W. Connell* • ÇOKKÜLTÜRLÜ YURTTAŞLIK/*W. Kymlicka* • KARŞIDEVRİM VE İSYAN/*H. Marcuse* • KUSURSUZ CİNAYET/*J. Baudrillard* • TOPLUMUN McDONALDLAŞTIRILMASI/*G. Ritzer* • KUSURSUZ NİHİLİST/*K.A. Pearson* • HOŞGÖRÜ ÜZERİNE/*M. Walzer* • 21. YÜZYIL ANARŞİZMİ/*Der.: J. Purkis & J. Bowen* • MARX'IN ÖZGÜRLÜK ETİĞİ/*G. G. Brenkert* • MEDYA VE GAZETECİLİKTE ETİK SORUNLAR/*Der.: A. Belsey & R. Chadwick* • HAYATIN DEĞERİ/*J. Harris* • POSTMODERNİZMİN YANILSAMALARI/*T. Eagleton* • DÜNYAYI DEĞİŞTİRMEK ÜZERİNE/*M. Lowy* • ÖKÜZÜN A'SI/*B. Sanders* • TAHAYYÜL GÜCÜNÜ YENİDEN DÜŞÜNMEK/*Der.: G. Robinson & J. Rundell* • TUTKULU SOSYOLOJİ/*A. Game & A. Metcalfe* • EDEPSİZLİK, ANARŞİ VE GERÇEKLİK/*G. Sartwell* • KENTSİZ KENTLEŞME/*M. Bookchin* • YÖNTEME KARŞI/*P. Feyerabend* • HAKİKAT OYUNLARI/*J. Forrester* • TOPLUMLAR NASIL ANIMSAR?/*P. Connerton* • ÖLME HAKKI/*S. İnceoğlu* • ANARŞİZMİN BUGÜNÜ/*Der.: Hans-Jurgen Degen* • MELANKOLİ KADINDIR/*D. Birkett* • SİYAH 'AN'LAR I-II/*J. Baudrillard* • MODERNİZM, EVRENSELLİK VE BİREY/*Ş. Benhabib* • KÜLTÜREL EMPERYALİZM/*J. Tomlinson* • GÖZÜN VİCDANI/*R. Sennett* • KÜRESELLEŞME/*Z. Bauman* • ETİĞE GİRİŞ/*A. Pieper* • DUYGUÖTESİ TOPLUM/*S. Mestroviç* • EDEBİYAT OLARAK HAYAT/*A. Nehamas* • İMAJ/*K. Robins* • MEKÂNLARI TÜKETMEK/*J. Urry* • YAŞAMA SANATI/*C. Sartwell* • ARZU ÇAĞI/*J. Kovel* • KOLONYALİZM POSTKOLONYALİZM/*A. Loomba* • KREŞTEKİ YABANİ/*A. Phillips* • ZAMAN ÜZERİNE/*N. Elias* • TARİHİN YAPISÖKÜMÜ/*A. Munslow* • FREUD SAVAŞLARI/*J. Forrester* • ÖTEYE ADIM/*M. Blanchot* • POSTYAPISALCI ANARŞİZMİN SİYASET FELSEFESİ/*T. May* • ATEİZM/*R. Le Poidevin* • AŞK İLİŞKİLERİ/*O.F. Kernberg* • POSTMODERNLİK VE HOŞNUTSUZLUKLARI/*Z. Bauman* • ÖLÜMLÜLÜK, ÖLÜMSÜZLÜK VE DİĞER HAYAT STRATEJİLERİ/*Z. Bauman* • TOPLUM VE BİLİNÇDIŞI/*K. Leledakis* • BÜYÜSÜ BOZULMUŞ DÜNYAYI BÜYÜLEMEK/*G. Ritzer* • KAHKAHANIN ZAFERİ/*B. Sanders* • EDEBİYATIN YARATILIŞI/*F. Dupont* • PARÇALANMIŞ HAYAT/*Z. Bauman* • KÜLTÜREL BELLEK/*J. Assmann* • MARKSİZM VE DİL FELSEFESİ/*V. N. Voloşinov* • MARX'IN HAYALETLERİ/*J. Derrida* • ERDEM PEŞİNDE/*A. MacIntyre* • DEVLETİN YENİDEN ÜRETİMİ/*J. Stevens* • ÇAĞDAŞ SOSYAL BİLİMLER FELSEFESİ/*B. Fay* • KARNAVALDAN ROMANA/*M. Bakhtin* • PİYASA/*J. O'Neill* • ANNE: MELEK Mİ, YOSMA MI?/*E.V. Welldon* • KUTSAL İNSAN/*G. Agamben* • BİLİNÇALTINDA DEVLET/*R. Lourau* • YAŞADIĞIMIZ SEFALET/*A. Gorz* • YAŞAMA SANATI FELSEFESİ/*A. Nehamas* • KORKU KÜLTÜRÜ/*F. Furedi* • EĞİTİMDE ETİK/*F. Haynes* • DUYGUSAL YAŞANTI/*D. Lupton* • ELEŞTİREL TEORİ/*R. Geuss* • AKTİVİSTİN EL KİTABI/*R. Shaw* • KARAKTER AŞINMASI/*R. Sennett* • MODERNLİK VE MÜPHEMLİK/*Z. Bauman* • NIETZSCHE: BİR AHLÂK KARŞITININ ETİĞİ/*P.*

İçindekiler



Gözden geçirilmiş baskıya önsöz



McDonaldlaştırma terimi bu kitabın ilk baskısına kadar ender olarak duyulmuşsa da, artık hem terimin kullanımı hem bu terimin tanımladığı olguya yönelik ilgi artmıştır:

- Yeni bir gazete yazısının başlığı, "Maryland Bankası'nın 'McDonaldlaştırılması': Ulusal Bankalar Devletin Farklı İhtiyaçlarını Karşılayabilir mi?" idi.
- Bill Griffith'in Küba'nın geleceğiyle ilgili yeni yaptığı bir "Zippy" karikatüründe karakterlerden biri, "Bu kadar heyecanla teşvik ettikleri turizm sonunda o çok korktukları McDonaldlaştırmayı getirmeyecek mi kültürlerine? Onun parlak çekiciliğine karşı koyabilecekler mi?" diyordu.
- Bilim dünyasında çeşitli alanlardaki akademisyenler kavramı yararlı buldu.

• Sosyolojide bu fikir akademik çalışmalarda yaygın şekilde kullanıld[ı],
en az bir sosyoloji sözlüğüne girdi ve sosyoloji öğrencilerine okutula[n]
hazırlık kitaplarında hemen yerini aldı.
• *Toplumun McDonaldlaştırılması*'nın en az yedi çevirisi (Almanca,
İtalyanca, Portekizce, İspanyolca, Korece, Çekçe ve Macarca) basıldı
ya da sözleşmesi yapılarak baskı hazırlığına girdi.

Kitabın gözden geçirilmesinin bir nedeni, bu farklı ve yüksek ilgi düzeyidir. Diğer neden, bu kitabın ilk baskısının yapılmasının üzerinden yalnızca üç yıl geçmesine karşın, McDonaldlaştırma sürecinin büyük oranda hızlanmaya devam etmesidir. Meydana gelen sayısız gelişmeye yetişebilmek zor. Okurların bu değişimleri öğrenebilmesi için elimden geleni yaptım, ama eminim ki birçok okuyucunun bu sayfalarda yer almayan kendi örnekleri olacak. (Yeni bir baskıyı beklerken ve yazarla okur arasında McDonaldlaştırmayı tersine çevirecek bir ilişki kurma çabasıyla, bu tür örnekleri, mümkünse belgelerle birlikte e-mail'le [Ritzer@bss1.umd.edu] ya da "salyangoz hızında postayla" Maryland Üniversitesi'ne göndermelerini rica ederim.)

Birçok küçük değişiklik, ekleme ve düzeltmenin yanı sıra bu baskıda özel olarak belirtmeye değer birkaç önemli değişiklik de var. En önemlisi yeni bir bölüm (9) eklendi: "McDonaldlaştırmanın Sınırları: Doğum, Ölüm ve Ötesi". McDonaldlaştırmanın yalnızca bildiğimiz yollarla (örneğin coğrafi olarak) yayılmakla kalmadığını, ama doğum süreci (ve öncesi) ile ölüm sürecini (ve ötesini) kapsayacak biçimde de genişlediğini göstermeye çalıştım. Doğum ve ölüm McDonaldlaştırılabiliyorsa, süreçten bağımsız kalan bir şey olabilir mi? Ayrıca, büyük ölçüde Zygmunt Bauman'ın harika kitabı *Modernite* ve *Holocaust*'tan yararlanarak McDonaldlaştırmanın öncellerini konu alan Yahudi Soykırımı ile ilgili bir kısım ekledim. Yahudi Soykırımı'nın bürokratikleşmeden etkilendiğini ve Max Weber'in akılcılaştırma kuramıyla öngörüldüğünü öne sürüyorum. McDonaldlaştırma ve temel boyutlarıyla ilgili olarak genel noktaları aydınlığa kavuşturmak için bazı incelemeleri de yeniden kurdum. Son olarak yalnızca büyük bölümler eklemek yerine, tema ve konuların daha net ve kolay ulaşılabilir olmasını sağlamak için metni büyük ölçüde yeniden

yazmak zorunda kaldım. Bu yüzden, temel yapı ve tezin birinci baskıyla aynı olmasına karşın, önemli bir değişiklik yapmış oldum.

Yorumlarıyla kitabın daha iyiye gitmesine katkıda bulunan şu kişilere yardımlarından dolayı teşekkür etmek istiyorum:

Mary Rogers, *West Florida Üniversitesi*
Cynthia Woolever, *Midway College*
Stephen Kulis, *Arizona Eyalet Üniversitesi*
Jim Mannon, *DePauw Üniversitesi*
Kathleen F. Slevin, *William & Mary College*
Stephen N. Butler, *Earlham College*
Michael L. Sanow, *Towson Eyalet Üniversitesi*
James R. McIntosh, *Lehigh Üniversitesi*
J.C. Smith, *Wisconsin Üniversitesi, Oshkosh*
Caleb Rosado, *Humboldt Eyalet Üniversitesi*
Fred Pampel, *Colorado Üniversitesi, Boulder*
James T. Ault, III, *Creighton Üniversitesi*
Dan Cover, *Furman Üniversitesi*
Stephen P. Legeay, *Shaw Üniversitesi*
Lillian Dauhaday, *Murray Eyalet Üniversitesi*
Jeana M. Abromeit, *Alverno College*
Aliza Kolker, *George Mason Üniversitesi*
Harry R. Moody, *Hunter College*

Bu düzeltiye katkılarından dolayı editörler Rebecca Smith ve Molly Roth ile Pine Forge Press personeline, özellikle de üretim müdürü Rebecca Holland ve başkan Steve Rutter'a teşekür etmek istiyorum. Asistanlarım Heidi Jones, Rachel Landsberg ve özellikle Allan Liska'ya da teşekkür etmek istiyorum. Çok sayıda lisans öğrencisi bu baskıya katkıda bulundu, ama özellikle Melissa Therrien'a teşekkür etmek isterim. Jeremy Ritzer bir kez daha babasıyla birlikte çalışmanın zorluklarına ve dizini yapmak için babasının kitabını okumaya katlandı. Son olarak McDonaldlaştırmanın ardındaki güçlere teşekkür etmek isterim; bu güçler, dünyanın yeni alan ve kesimlerine yaymayı şiddetle istedikleri süreçle ilgili o kadar çok yeni ve dramatik örnekler sağladılar ki.

Birinci baskıya önsöz



Uzun yıllardır akılcılaştırma süreci üzerine düşünüyordum. Bürokrasinin, akılcılaştırmanın nihai biçimini temsil ettiğine uzun zamandır inanılıyordu. Bununla birlikte, ufukta yeni bir şey; akılcılaştırma modeli olarak bürokratik yapının yerini alacak yeni bir şey olduğu yavaş yavaş kafama dank etmeye başladı. Bu "bir şey"in fast-food restoranı, en ünlüsü yalnızca restoran işine değil; Amerikan toplumuna ve sonunda da dünyaya devrim getiren McDonald's olan fast-food restoranları olduğu ortaya çıktı.

New York'ta yaşayan biri olarak McDonald's ile geç tanıştım, çünkü gençlik yıllarımda (1950'ler) fast-food restoranı henüz kentleri önemli ölçüde işgal etmemişti. Bir McDonald's restoranını ilk gördüğüm zamanı hatırlayabiliyorum. 1958'de arabayla Mas-

sachusetts'a gidiyordum ve nedense belleğimde silinmez bir iz bırakt. Eski günleri düşündüğümde, McDonald's logosundaki altın kemerlerin yeni ve önemli bir şeyi temsil ettiğini hiç değilse bilinçaltından kavramış olduğumu sanıyorum.

On yıl kadar sonra ve bu kez profesyonel bir sosyolog olarak New Orleans'ta oturuyordum. Ömrü boyunca New York'ta yaşamış olan kardeşim Alan Ritzer beni ziyarete gelince McDonald's restoranına gittik; Alan ilk kez bir fast-food restoranına gidiyordu. O da bu olgunun öneminden ve toplumda yarattığı sorunlardan etkilendi.

1970'ler boyunca, Alman toplum kuramcısı Max Weber'in kitaplarından ve akılcılaştırma süreciyle ilgili görüşlerinden derinden etkilenen kuramsal yönelimimi geliştirdim: Weber bürokrasiyi akılsallığın paradigma örneği olarak görüyordu. Weber akılcılaştırmanın avantajlarını da kabul etmekle birlikte, esas olarak tehlikelerinden, özellikle akılsallığın "demir kafesi" dediği olgudan etkilenmişti. Akılcı sistemlerin insani olmadığını ve toplumu insanilikten uzaklaştırdığını düşünüyordu. Toplumun gitgide daha fazla kesiminin akılcılaştırılması olasılığından, aslında bunun güçlü bir olasılık olduğundan korkuyordu; toplumun sonunda akılcı kurumlardan oluşmuş, kaçış yolu olmayan bir ağ haline geleceğini düşünüyordu. Akılcı sistemler bir kez bu ölçüde gelişince akılsallığın demir kafesiyle karşı karşıya kalacaktık: Hiçbir kaçış olanağı, hiçbir çıkış olmayacaktı.

1980'lerin başında Weber'in akılcılaştırma kuramını fast-food restoranlarının artmasıyla ilgili kaygımla yan yana düşünmeye başladım. Artık McDonald's eskisine oranla daha fazla "her yerde hazır ve nazır"dı, fast-food alanındaki taklitçileri, diğer toplumsal ortamlarda da olduğu gibi tüm topluma yayılıyordu. Bu eğilimden etkilenerek 1983'te "Toplumun McDonaldlaştırılması" adlı bir yazı yazdım.

Yazıyı yazdıktan sonra Weberci kuramın diğer uygulamaları da dahil olmak üzere başka şeylere yöneldim. 1990'da yaptığım bir konuşma sırasında Weberci kuramın modern dünyaya uygulanmasının daha geniş şekilde ele alınması bağlamında McDonaldlaştırmadan da söz ettim. Konuşmanın en önemli kısmını, Japon sanayisinin yükselişini ve Amerikan sanayisinin düşüşünü

Birinci baskıya önsöz



Uzun yıllardır akılcılaştırma süreci üzerine düşünüyordum. Bürokrasinin, akılcılaştırmanın nihai biçimini temsil ettiğine uzun zamandır inanılıyordu. Bununla birlikte, ufukta yeni bir şey; akılcılaştırma modeli olarak bürokratik yapının yerini alacak yeni bir şey olduğu yavaş yavaş kafama dank etmeye başladı. Bu "bir şey"in fast-food restoranı, en ünlüsü yalnızca restoran işine değil; Amerikan toplumuna ve sonunda da dünyaya devrim getiren McDonald's olan fast-food restoranları olduğu ortaya çıktı.

New York'ta yaşayan biri olarak McDonald's ile geç tanıştım, çünkü gençlik yıllarımda (1950'ler) fast-food restoranı henüz kentleri önemli ölçüde işgal etmemişti. Bir McDonald's restoranını ilk gördüğüm zamanı hatırlayabiliyorum. 1958'de arabayla Mas-

akılcılaştırma açısından açıklama çabası oluşturuyordu sanırım. Ama konuşmanın sonundaki tartışma bölümünde izleyiciler yalnızca McDonaldlaştırmadan söz etmek istediler. Açık ki insanlar bu düşünceye ilgi duymuştu. Zaman içinde McDonaldlaştırmayı ne zaman anlatsam öğrencilerimden benzer tepkiler aldım. Gerçekten de, McDonaldlaştırma arttıkça, olguya ve yarattığı sorunlara yönelik ilgi düzeyi de büyük ölçüde arttı.

Bu konuda bir kitap yazma zamanının geldiği açıktı. Yazıyı yazdıktan sonraki yıllarda fast-food restoranları neredeyse her yerde bulunabilecek ölçüde artmıştı. Birçok başka iş alanı da McDonald's tarafından geliştirilen çizgide örgütlenmişti. Hemen tüm toplumsal kurumlar (örneğin eğitim, spor, politika ve din) McDonald's ilkelerini kendi işleyiş tarzlarına uyarlıyorlardı. McDonaldlaştırma tüm dünyaya yayılıyordu; Paris'te fast-food kruvasancılar, Pekin'de Kentucky Fried Chicken, Pekin ve Moskova'da McDonald's.

Mayıs 1992'de, tam bu kitap [birinci baskı] basıma hazırlanırken Rusya Bilimler Akademisi'nde ders vermek üzere Moskova'da bulunuyordum. Bu toplumda gördüğüm birçok değişiklikten çok etkilendim, ama asıl McDonaldlaştırmanın yaygınlığı dikkatimi çekti. Orada, Moskova'nın göbeğinde yeni bir McDonald's duruyordu. Moskovalılar çeşitli nedenlerle (McDonald's adının Amerika'nın akılsallığının ve gıpta edilen pazar ekonomisinin simgesi olması bu nedenlerin en önemsizi değildir) akın akın McDonald's restoranına geliyordu ve hâlâ da geliyor. McDonald's akılsallığı komünizmden kalanların akıldışılıklarıyla keskin bir çelişki gösteriyor. Uzun kuyruklar ve uzun süre beklemeler (hepsi *fast* [hızlı] food için çok fazla) orada çok görülen bir olgudur, ama Mayıs'ta güneşli bir cumartesi günü kuyruk göz alabildiğine uzanıyordu. Gençler birkaç ruble karşılığında on-on beş dakika içinde size "Biig Mek" almayı öneriyordu. Bunun potansiyel problemlerine aldırmaz görünen Ruslar (ve diğer birçok insan) McDonaldlaştırmaya önünü ardını düşünmeden koşuyor.

Bu kitap esas olarak toplumsal eleştiri alanında bir çalışma. McDonald's elbette birçok avantaj sunuyor ve bunlara kitabın içinde değiniliyor. Bununla birlikte McDonald's ve benzerleri, avantajlarını anlatma konusunda sayısız olanağa sahip ve bunun için büyük miktarda para harcayabilirler. Bu kitap McDonaldlaştır-

manın yarattığı sorunlar ve tehlikeler üzerinde yoğunlaşarak yaygın söylemi biraz dengelemeyi amaçlıyor.

Toplumsal eleştiri alanında kuramsal ağırlıklı bir çalışma olduğundan bu kitap, toplumbilimdeki, toplumsal kuramın toplumu eleştirerek daha iyiye gitmesi için zemin hazırlamak üzere kullanıldığı tarihsel geleneğin bir parçası. Bu gelenek Weber'in yanı sıra George Simmel, Emile Durkheim, Karl Marx, C. Wright Mills ve Jurgen Habermas gibi başka toplum kuramcılarından da etkilendi.

McDonald's karşısında özel bir düşmanlık beslemediğimi de belirtmem gerekir. McDonald's, diğer fast-food restoranlarından ve akılcılaştırma sürecinin diğer tezahürlerinden daha iyi ya da daha kötü değil. Kaygı yaratan sürece "McDonaldlaştırma" adını vermemin nedeni McDonald's restoranlarının bu sürecin en önemli tezahürü olmasıydı ve olmasıdır. Kaldı ki sürece diğer alternatiflerden daha iyi uyuyor; "Burger Kingleştirme", "Seven Eleven'laştırma", "Fuddrucker'laştırma", "H&R Blocklaştırma", "Kinder Carel'leştirme", "Jiffy Lube'laştırma" ya da "Nutri/Systemleştirme".

Yukarıdaki listenin de gösterdiği gibi, bu kitapta çok çeşitli toplumsal olgular McDonaldlaştırma başlığı altında birbirleriyle bağlantılıdır. Bazıları fast-food restoranının ilkelerinden doğrudan etkilenmiş, diğerlerinde ise bu etki biraz daha dolaylı olmuştur. Bazılarında McDonaldlaştırmanın bütün temel boyutları var, diğerlerinde ise yalnızca bir ikisi bulunuyor. Her durumda, bana göre hepsi de Weber'in akılcılaştırma süreci dediği kavramın ya da Weber'i güncelleştirirsek McDonaldlaştırmanın bir parçası.

Bu kitabın başlıca konuları, özellikle McDonaldlaştırmanın akıldışılıklarına yönelik eleştiriler hayli tartışmalı olabilir. Bu konuda verdiğim derslerden edindiğim deneyimlere göre, dinleyiciler genellikle McDonaldlaştırmayı destekliyor ve bu olguyu kollama duygusuyla hareket ediyor. McDonaldlaştırmanın eleştirilmesi ders-likte kaçınılmaz olarak ateşli tartışmalara neden oluyor. Bu kitabın daha geniş bir alanda benzer bir tartışmayı alevlendirmesini umuyorum. Bu tür bir tartışmanın yaratılması ve bu tartışmadan çıkarılacak içgörüler yalnızca iyi öğretmenliğin değil, iyi sosyolojinin de özüdür. Okurlar çıkardığım sonuçlara katılsın ya da ka-

tılmasın, günlük yaşamın bu önemli yanı yeniden düşünmeye teşvik edilmişse amacıma ulaşmış olurum.

Bu kitap çok sayıda okura ulaşması için yazıldı. Bununla birlikte en güçlü toplumsal kuramlardan birine, Weber'in akılcılaştırma kuramına büyük ölçüde dayanılarak da yazıldı. Epeyce enformel olsa da "ampirik" bir inceleme aynı zamanda. "Veriler" çok geniş bir yelpazedeki kaynaklardan alındı ve McDonaldlaştırma başlığı altına giren çok çeşitli toplumsal olguları ele alıyor. Bununla birlikte, kuramsal temelli ve "verilere" dayalı olmasına karşın, kuru kuramsal ve ampirik bir inceleme olarak yazılmadı; akademik monografların zorunlulukları kitaba damgasını vurmadı. Tam tersine, birçok insan tarafından okunabilen ve çevrelerinde gerçekleşen çok yaygın bir toplumsal gelişme hakkında onlara bilgi veren bir kitap olmasına çalışıldı. Daha da önemlisi, McDonaldlaştırmanın çekicilik ve ayartıcılıklarının, tehlikelerine gözümüzü kapamamıza neden olmaması yolunda bir uyarı olarak yazıldı.

Bu kitaba lisansüstü araştırma asistanları olarak değerli katkılarından dolayı Gladys Martinez, Brian Hoffman, JoAnn DeFiore ve Steve Lankenau'ya teşekkür etmek istiyorum. Toplumun McDonaldlaştırılması konusunda birçok değerli içgörüsü nedeniyle çok sayıda lisans öğrencisine de teşekkür ederim. Onların kuşakları McDonaldlaştırılmış toplumumuzla benimkine oranla daha da iç içe geçmiş durumda ve var olan eğilim devam ederse, çocukları daha da iç içe olacak. Bu öğrenciler arasında Alyson J. Blewett, Carolyn Eddy, Melissa Fireman, Jennifer Gilbert, Wendy Grachik, Tremelle I. Howard, Paula Hutter, Anna Kennedy, Andrew Paradise, Mark C. Polk, Tim Prewitt, Sean Savio, Jamie Schapiro, Keri Sferra, Caroline Smith, Paul Tewksbury, Constance H. Ward ve en önemlisi Dora Giemza'yı sayabilirim. Conrad Kottak, Larry Mintz, Linda Moghadam, Stan Presser ve her zamanki gibi Ken Kammeyer'ın aralarında bulunduğu birçok meslektaşıma da teşekkür etmek isterim. Yorum ve eleştirileri bu kitabın şekillenmesinde eşsiz bir değer taşıyan John Walsh, Peter Kollock, Wolf Heydebrand, Marshall Fishwick, Gary Alan Fine ve Robin Leidner'a da teşekkür ederim.

Pine Forge Press'in yayımcısı ve başkanı Steve Rutter'a bu ki-

taba inandığı ve Pine Forge'un ilk yayını olarak kullandığı için özellikle teşekkür etmek istiyorum. Son olarak, çalışkanlığı nedeniyle editör Paul Dreyfus'a ve dizindeki becerileri nedeniyle Jeremy Ritzer'a da teşekkür borçluyum.

Umarım bu kitap okurlara, kurmakta oldukları toplumla ilgili yeni içgörüler sunmaktadır. McDonaldlaştırmanın yarattığı tehlikelerden benim kadar korkuyorlarsa, belki de Weber'in fiilen olanaksız gördüğü şeyi –McDonaldlaştırmaya yönelik eğilimi tersine çevirmeyi– yapabilirler. Böyle bir tersine çevirmenin mümkün olduğunu düşünmüyorum, hatta ille de istenmesi gerektiğini düşünmüyorum; ama sorunları düzeltmek, McDonaldlaştırılmış toplumu insanileştirmek için insanların atabileceği adımlar olduğuna da inanıyorum. Bu kitabın yalnızca bilgi vermekle kalmayıp bir uyarı da olacağını ve belki en önemlisi okurlara "McDonaldlaştırmanın demir kafesi"ni daha insani bir çalışma ve yaşama ortamı haline getirmeye yardımcı olacak doğrultuları göstereceğini umuyorum.

I
McDonaldlaştırmaya giriş



McDonald's restoranlarının isim hakkı satma (*franchising*) usulüyle kiraya verilmesinin ardındaki dâhi Ray Kroc, büyük fikirleri ve büyük hırsları olan bir adamdı. Ama Kroc bile yarattığı şeyin şaşırtıcı etkisini tahmin etmiş olamaz. McDonald's, yirminci yüzyıl Amerika'sındaki en etkili gelişmelerden biridir. Yankıları ABD sınırlarının ve fast-food işinin çok ötesine geçmiştir. Dünyanın hatırı sayılır bir parçasında geniş bir yelpazede günlük işleri, aslında yaşam biçimini etkilemiştir. Ve bu etki, artan bir hızla yayılmaktadır.[1]

1. Burada ifade edilene benzer, ama daha dar bir bakış açısı için bkz. Benjamin R. Barber. "Jihad Vs. McWorld." *The Atlantic Monthly,* Mart 1992, s. 53-63.

Bununla birlikte, bu kitap McDonald's, hatta fast-food sanayisi hakkında değildir, gerçi her ikisi de kitabın sayfaları arasında ele alınacaktır. Ama burada McDonald's, *McDonaldlaştırma* dediğim yaygın bir sürecin temel bir örneği, "paradigma"sı olarak hizmet edecektir. Bu sürecin tanımı şöyledir:

> fast-food restoranlarının temelindeki ilkelerin, Amerikan toplumunun ve dünyanın geri kalan kısmının gitgide daha fazla kısmına egemen olma süreci.

İleride göreceğiniz gibi McDonaldlaştırma yalnızca restoran sanayisini değil, eğitim, iş, sağlık, seyahat, zevk, rejim, politika, aile ve toplumun tüm diğer özelliklerini de etkilemektedir. McDonaldlaştırma, dünyanın etkilere kapalı görünen kurum ve kısımlarına yayılarak değiştirilemez bir süreç olmanın her tür belirtisini göstermiştir.

McDonald's sisteminin başarısı açıktır: 1993'te toplam satışlar 23,6 milyar dolara ve kâr yaklaşık 1,1 milyar dolara ulaşmıştır.[2] ABD'deki ortalama bir restoran yılda yaklaşık 1,6 milyar dolar toplam satış yapmaktadır.[3] Birçok girişimci bu satış ve kârlara imrenmekte, McDonald's restoranlarının başarısını taklit etmeye çalışmaktadır. İsim hakkı satma yöntemine 1955'te başlayan McDonald's, 12 bininci restoranını 21 Mart 1991'te açtı. 1993'ün sonunda dünya çapında yaklaşık 14 bin McDonald's restoranı vardı.

McDonald's restoranlarının, ortaya çıkışında merkezi bir rol üstlendiği McDonaldlaştırma sürecinin etkisi birçok açıdan kendini göstermektedir:

- McDonald's modeli, Burger King ve Wendy's gibi diğer küçük bütçeli hamburger restoran zincirleri tarafından benimsenmekle kalmamış, düşük fiyatlı başka pek çok fast-food işletmesi tarafından da benimsenmiştir. 1965'te işe başlayan ve şimdi yaklaşık 10 bin restoranı olan Subway bunların en hızlı gelişeni olarak görülmektedir. Bunların arasında en göze çarpanlar Pizza

2. McDonald's üzerine bu ve diğer veriler en yeni (1993) yıllık raporu *The Annual*'dan alınmıştır.
3. Cynthia Rigg. "McDonald's Lean Units Beef up NY Presence." *Crain's New York Business*, 31 Ekim 1994, s. 1.

Hut, Sbarro's, Taco Bell, Popeye's ve Charley Chan'dır. ABD'de "hızlı servis" denen restoranların satışları 1993 sonunda 81 milyar dolara ulaşmıştır, bu da tam gıda-hizmet sanayisinin toplam satışlarının neredeyse üçte birini temsil eder.[4] 1994'te fast-food restoranlarındaki satışlar ilk kez tam servisli geleneksel restoranlarınkini geçmiştir ve aradaki farkın artacağı düşünülmektedir.[5]

- McDonald's modeli daha "üst düzey", tam mönülü, yüksek fiyatlı restoranlara da yayılmıştır. Örneğin Outback Steakhouse ve Sizzler biftek satar, Fuddrucker's "gurme" burgerler sunar, Chi-Chi's ve Chili's Meksika yemekleri satar, The Olive Garden İtalyan yemekleri yapar, Red Lobster (Kırmızı Istakoz)... siz tahmin edin.
- McDonald's dünyanın her yerine giderek artan akınlarda bulunmaktadır.[6] 1991'de McDonald's ilk kez yurtdışında ABD'dekinden daha fazla restoran açmıştır.[7] Yeni yüzyıla yaklaşırken McDonald's kuruluşunun her yıl yurtdışında ABD'dekinin iki katı restoran açacağı tahmin edilmektedir. 1993'ün sonunda McDonald's restoranlarının üçte birinden fazlası ülke dışırdaydı; 1995'in başında kârlarının yaklaşık yarısı yurtdışı hesaplardan gelmektedir. McDonald's, Mekke'de bile bir restoran açmıştır.[8]
- Diğer ülkeler bu Amerikan kurumunun çeşitlemelerini geliştirmiştir. Mutfağıyla ünlü olmasının hızlı tüketim sanayisine bağışıklık kazandıracağı düşünülen Paris'te çok sayıda fast-food restoranının bulunması bu eğilimin bir örneğidir. Hindistan'da bir fast-food restoranlar zinciri vardır: Yerel Hindistan mutfağının yanı sıra koyun etinden burger satan Nirula's (Hintlilerin yaklaşık %80'i sığır eti yemeyen Hindulardır).[9] Yerel bir fast-

---

4. Bu bilginin kaynağı Pepsico, Inc'in 1993 Yıllık Raporu'dur (s. 18).
5. Mark Albright. "INSIDE JOB: Fast-Food Chains Serve a Captive Audience." *St. Petersburg Times,* 15 Ocak 1995, s.1H.
6. Bill McDowall. "The Global Market Challenge." *Restaurants & Institutions,* c.104, no. 26, 1 Kasım 1994, s. 52 d.
7. Eben Shapiro, "Overseas Sizzle for McDonald's". *New York Times,* 17 Nisan 1992, s.D1, D4.
8. "Investors with Taste for Growth Looking to Golden Arches." *Tampa Tribune,* 11 Ocak 1995, Business and Finance, s. 7.
9. Valerie Reitman. "India Anticipates the Arrival of the Beefless Big Mac." *Wall Street Journal,* 20 Ekim 1993, s. B1, B3.

food restoranına aday bir kent gibi durmayan, savaşın yakıp yıktığı 1984 Beyrut'u, altın renkli kemerler yerine gökkuşağı ve Ronald McDonald yerine Palyaço J.B.'nin olduğu Juicy Burger'ın açılışına tanık oldu. Juicy'nin sahipleri "Arap dünyasının McDonald's'ı" olmayı umuyorlardı.[10]

- Kendi McDonaldlılaştırılmış kurumlarına sahip olan diğer ülkeler bunları ABD'ye ihraç etmeye başladılar. Örneğin Body Shop, 1993'ün başında 893 mağazası olan, çevreye duyarlı bir İngiliz kozmetik zinciridir; mağazalarının 120'si ABD'de bulunmaktadır ve aynı yıl 40 tane daha açılması programa alınmıştır.[11] Dahası, Amerikan şirketleri The Limited, Inc's, Bath and Body Works gibi adlarla bu zincirin taklitlerini de açmaya başlamışlardır.
- Body Shop örneğinin gösterdiği gibi diğer iş türleri de fast-food sanayisinin ilkelerini kendi ihtiyaçlarına gitgide daha fazla uyarlamaktadır. Toys Я Us'ın başkan yardımcısı, "Bir tür McDonald's oyuncağı gibi görülmek istiyoruz,"[12] diyordu. Kidsport Fun and Fitness Club'ın kurucusu aynı isteği dile getirdi: "Çocukların eğlence ve fitness dünyasının McDonald's'ı olmak istiyorum."[13] Benzer istekleri olan diğer zincirler arasında Jiffy-Lube, AAMCO Transmission, Midas Muffler & Brake Shops, Hair Plus, H & R Block, Pearle Vision Centers, Kampgrounds of America (KOA), Kinder Care ("Kentucky Fried Çocukları" olarak bilinir[14]), Jenny Craig, Home Deport, Barnes & Noble, Petstuff ve Wal-Mart (yaklaşık 2.500 mağaza ve 55 milyar dolarlık satışıyla ülkenin en büyük perakende şirketi)[15] bulunmaktadır.

---

10. Alison Leigh Cowan. "Unlikely Spot for Fast Food." *New York Times,* 29 Nisan 1984, 3. bölüm, s. 5.
11. Philip Elmer-Dewitt. "Anita the Agitator." *Time,* 25 Ocak 1993, s. 52d.; Eben Shapiro. "The Sincerest Form of Rivalry." *New York Times,* 19 Ekim 1991, s. 35, 46.
12. Timothy Egan. "Big Chains Are Joining Manhattan's Toy Wars." *New York Times,* 8 Aralık 1990, s. 29.
13. Stacey Burling. "Health Club... For Kids." *Washington Post,* 21 Kasım 1991, s. D5.
14. Tamar Lewin. "Small Tots, Big Biz." *New York Times Magazine,* 19 Ocak 1989, s. 89.
15. Paul Gruchow. "Unchaining America: Communities Are Finding Ways to Keep Independent Entrepreneurs in Business." *Utne Reader,* Ocak-Şubat 1995, s. 17.

- Amerika'daki mağazaların yaklaşık %10'u zincir mağazalardır ve bugün ülkenin perakende satışlarının %40'ını oluşturmaktadır. Yüzyılın bitiminde ABD'deki mağazaların %25'inin mağaza zinciri haline geleceği ve perakende satışların üçte ikisini elinde tutacağı tahmin edilmektedir.[16] McDonald's restoranlarının %80'i isim hakkı satılmış restoranlardır.[17]

A. "AMERICANA" OLARAK McDONALD'S

McDonald's ve çok sayıda taklidi tüm ABD'de ve dünyanın geri kalan kısmında her yerde hazır ve nazır olan, hemen tanınabilir bir sembol haline gelmiştir. Örneğin Ray Krock'un ilk McDonald's restoranını yıkmak için planlar yapılırken, McDonald's merkezine yüzlerce mektup yağdı. Aşağıda bu mektuplardan biri bulunmaktadır:

> Lütfen yıkmayın!... Şirketinizin adı yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde değil, tüm dünyada evlerin içine girmiş bir ad. Çağdaş kültürün bu önemli yapıtını yıkmak, aslında dünya halkının şirketinize duyduğu güveni yıkmak olur.[18]

Sonunda restoran yıkımdan kurtulmakla da kalmadı, müzeye dönüştürüldü! Bir McDonald's yöneticisi bunu şöyle açıkladı: "McDonald's... aslında Americana'nın bir parçasıdır." Aynı şekilde 1990'da Moskova'da Pizza Hut açıldığı zaman, bir Rus öğrenci, "Burası Amerika'nın bir parçası,"[19] demişti. Brezilya'da fast-food restoranlarının artmasıyla ilgili yorum yapan Brezilya Pepsico (Pizza Hut bu şirketin bir parçasıdır) başkanı, ülkesinin "Amerika'ya ait şeylere karşı bir tutku yaşadığını," söylüyordu.[20]

---

16. Paul Gruchow. "Unchaining America: Communities Are Finding Ways to Keep Independent Entrepreneurs in Business." Utne Reader, Ocak-Şubat 1995, s. 17-18.
17. McDonald's Corporation Customer and Community Relations.
18. E.R. Shipp. "The McBurger Stand That Started It All." *New York Times,* 27 Şubat 1985, 3. bölüm, s. 3.
19. "Wedge of Americana: In Moscow, Pizza Hut Opens 2 Restaurants." *Washington Post,* 12 Eylül 1990, s. B10.
20. Jeb Blount. "Frying Down to Rio." *Washington Post/Business,* 18 Mayıs 1994, s. F1, F5.

McDonald's popüler kültürde merkezi bir yer tutmak için geldi gerçekten de.[21] Küçük bir kasabada yeni bir McDonald's açılması büyük bir olay olabiliyor. Maryland'li bir lise öğrencisi yeni bir restoran açılması karşısında, "Dale City'de bu kadar heyecan verici bir şey daha olmadı,"[22] demişti. Gazeteler fast-food sanayisindeki gelişmeleri istekle yazıyor. Fast-food restoranları televizyon programlarında ve filmlerde de sembolik roller oynuyor. *Saturday Night Live* adlı televizyon şovundaki bir espri, seloteypten başka bir şey satmayan bir zincirin çektiği zorlukları ayrıntılandırarak özel zincir mağazaları hicvediyordu. *Coming to America* filminde Eddie Murphy'nin canlandırdığı Afrikalı prens, Amerika'yı tanıma turuna, hafifçe kılık değiştirmiş bir McDonald's olan "McDowell's"da işe girmeyi de katmıştı. *Falling Down* filminde Michael Douglas modern dünyaya karşı savaşını, müşterilerin kafasını karıştırmak için konan anlamsız kuralların egemen olduğu bir fast-food restoranında veriyordu. *Moscow on the Hudson* filminde Robin Williams, Rusya'dan yeni gelip McDonald's restoranında işe girmiş birini oynuyordu. *Time After Time* filminde önemli bir karakter olan H. G. Wells kendisini modern McDonald's dünyasında buluyor, Victoria dönemi İngiltere'sinde içmeye alışkın olduğu çaydan ısmarlamaya çalışıyordu. *Sleeper*'da *(200 Yıl Sonra)* Woody Allen gelecekte uyandığı anda karşısında bir McDonald's buluyordu. Son olarak *Tin Men*, kahramanların uzaktan görünen dev bir altın kemerin temsil ettiği bir geleceğe doğru arabalarını sürmesiyle bitiyordu.

Birçok insan kendini güçlü biçimde McDonald's ile özdeşleştiriyor; aslında bu özdeşleşmenin bir kısmı kutsal bir kurum haline gelmiş durumda.[23] McDonald's restoranının Moskova'daki açılışında bir işçi onun "Chartres'daki Katedral gibi... 'kutsal bir eğlence' yaşanacak bir yer" olduğunu söyledi.[24] Kowinski, içlerinde

21. Marshall Fishwick, (der.) *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald.* Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983.
22. John F. Harris. "McMilestone Restaurant Opens Doors in Dale City." *Washington Post,* 7 Nisan 1988, s. DI.
23. Conrad Kottak. "Rituals at McDonald's," Marshall Fischwick (der.) *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald.* Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s. 52-58.
24. Bill Keller. "Of Famous Arches, BeegMeks and Rubles." *New York Times,* 28 Ocak 1990, 1. bölüm, s. 1, 12.

her zaman fast-food restoranları bulunan alışveriş merkezlerinin, insanların modern "tüketim dinleri"nin ibadetini yerine getirmek için gittikleri modern "tüketim katedralleri" olduğunu ileri sürer.[25] McDonaldlılaştırılmış toplumun diğer bir merkezi unsuru olan Walt Disney Dünyası[26] ziyaretleri, "orta sınıf haccı, güneşin kavurduğu kutsal kenti ziyaret farizası" olarak tarif edilmektedir.[27]

McDonald's bu yüksek konuma, hemen tüm Amerikalıların ve öbür birçok insanın sayısız durumda altın kemerin altından geçmeleri nedeniyle ulaştı. Üstelik çoğumuz McDonald's restoranının yararlarını sıralayan reklamlarla, farklı izleyicilere göre yapılan reklamlarla bombardımana tutuluyoruz. Bazı reklamlar Cumartesi sabahı çizgi film izleyen çocuklar içindir. Bazıları prime-time programlarını izleyen yetişkinleri hedef alır. Bazıları da büyükanne ve babalara, torunlarını McDonald's restoranlarına götürmelerini tavsiye eder. Bunlara ek olarak yeni yiyecekler (kahvaltı burrito'ları* gibi) çıkardığı, yeni yarışmalar yaptığı ve yeni bir filmle ilgili ürün çıkardığı zaman bu reklamlar da değişir. Her zaman var olan bu reklamlar, insanların bir McDonald's görmeden fazla uzağa gidemediği gerçeğiyle birleşerek McDonald's imgesinin popüler bilincin derinlerine işlemesine hizmet eder. Okul çağındaki çocuklar arasında yapılan bir anket, çocukların %96'sının Ronald McDonald'ı tanıdığını, Noel Baba'nın ancak ikinci sırada geldiğini göstermektedir.[28]

---

25. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise.* New York: William Morrow, 1985, s. 218.
26. Stephen M. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America.* Boulder, Colorado: Westview Press, 1992. Kendi McDonaldlaştırılmış sistemlerini yaratan ve ihraç eden diğer ülkelere bir örnek de Japon Sega Enterprises'dır. Sega Enterprises 1996'da Londra'da ilk Segaworld tematik kent parkını açmayı planlıyor; bkz. "A Sega Theme Park for Piccadilly Circus." *New York Times,* 14 Şubat 1995, s. D5.
27. Bob Garfield. "How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation." *Washington Post,* 7 Temmuz 1991, s. B5. Ayrıca bkz. Margaret J. King. "Empires of Popular Culture: McDonald's and Disney," Marshall Fishwick (der.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*'da. Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s. 106-119.
* *Burrito:* Tortilla denen bir tür pide ve kıyma, fasulye, peynir vb. ile yapılan dürüm. (y.n.)
28. Steven Greenhouse. "The Rise and Rise of McDonald's." *New York Times,* 8 Haziran 1986, 3. bölüm, s. 1.

McDonald's yıllar boyu insanlara birçok farklı yolla hitap etti. Restoranların tertemiz olduğu, yiyeceklerin taze ve besleyici olduğu, çalışanların genç ve istekli göründüğü, yöneticilerin nazik ve ilgili olduğu ve yemek yemenin başlı başına bir eğlence olduğu söylendi. Hatta insanlar, hasta çocuklar için Ronald McDonald Evleri gibi hayırsever girişimlere hiç değilse dolaylı olarak katkıda bulunduklarına inanmaya yönlendirildi.

B. McDONALDLAŞTIRMANIN UZUN KOLU

McDonald's, Amerikan toplumu içinde ve dışında sürekli yayılmaya çalışıyor. Şirketin başkanının dediği gibi, "Amacımız: Dünya çapında hızlı servis restoranları sanayisine tam olarak egemen olmak... McDonald's'ın lider olmaktan öteye geçmesini istiyorum. McDonald's'ın egemen olmasını istiyorum."[29]

McDonald's banliyöler ve orta büyüklükte kasabalarda yerleşen bir olgu olarak işe başladı; ama son yıllarda ABD'de ve dünyanın diğer yerlerinde, bu tür bir restoranı besleyemeyeceği düşünülen büyük kentlere ve küçük kasabalara da[30] yayıldı. Paris'teki Champs Elysees'nin yanı sıra New York'un Times Meydanı'nda fast-food restoranları görebilirsiniz. Moskova'daki McDonald's 1992'de açıldıktan hemen sonra günde neredeyse otuz bin hamburger sattı ve personel sayısı, bir kasada iki kişi olmak üzere bin iki yüz gence ulaştı.[31] McDonald's eski Sovyetler Birliği'nde ve fast-food restoranlarının akını için bakir bir yer olan geniş Doğu Avrupa topraklarında daha çok restoran açmayı planlıyor. 1992'nin başında Pekin dünyanın en büyük McDonald's restoranının açılışına tanık oldu. Bu restoranda 700 iskemle, 29 yazarkasa ve yaklaşık 1000 çalışan vardı. İlk işgününde, yaklaşık 40 bin müşteriye satış yaparak yeni bir McDonald's rekoru kırdı.[32]

---

29. Richard L. Papiernik. "Mac Attack?" *Financial World,* 12 Nisan 1994, s. 30.
30. Laura Shapiro. "Ready for McCatfish?" *Newsweek,* 15 Ekim 1990, s. 76-77; N.R. Kleinfeld. "Fast Food's Changing Landscape." *New York Times,* 14 Nisan 1985, 3. bölüm, s. 1, 6.
31. Louis Uchitelle. "That's Funny, Those Pickles Don't Look Russian." *New York Times,* 27 Şubat 1992, s. A4.
32. Nicholas D. Kristof. " 'Billions Served' (and That Was Without China)." *New York Times,* 24 Nisan 1992, s. A4.

Büyük ölçekli fast-food restoranlarını besleyemeyen alanlarda açılan küçük uydu, ekspres ya da uzak restoranlar hızla yayılıyor. Büyük kentlerde büfe tipi küçük işletmeler açılmaya, ayrıca büyük mağazalar, benzin istasyonları, hatta okullar gibi alışılmadık yerlerde böyle restoranlar görülmeye başladı. Bunlarda sınırlı bir mönü var ve yiyecek temini ve hazırlığı için büyük restoranlara bağımlı olabiliyorlar.[33] McDonald's müzelerde, işhanlarında ve şirket kafeteryalarında ekspres restoranlar açmayı düşünüyor.

Üniversite kampuslarının çevresindeki birçok sokağa egemen olmakla yetinmeyen fast-food restoranları bu kampusların çoğunun içine de girdi. Cincinnati Üniversitesi'nde ilk fast-food restoranı 1973'te açıldı. Bugün üniversite kafeteryaları çoğunlukla alışveriş merkezlerinin yiyecek bölümüne benziyor. Çok sayıda "markalı ortaklar"la (örneğin Pizza Hut ve Subway gibi) çalışan Marriot şimdi neredeyse 500 üniversite ve yüksekokula yiyecek sağlıyor.[34] Üniversite yönetimlerinin açık onayı, fast-food restoranlarını genç kuşakları daha da etkileyebilecek bir konuma sokuyor.

Son günlerde bir yayılmacılık daha yaşanır oldu: Artık insanların hemen ve kolaylıkla fast-food restoranlarına ulaşmak için otoyollardan ayrılmalarına gerek yok. Fast-food restoranları şimdi otoyolların kenarlarındaki uygun mola yerlerinde bulunabiliyor. "Mazot aldıktan" sonra yolculuğumuza devam edebilir, arkamızda bıraktığımız kadar kalabalık ve fast-food restoranlarıyla dolu başka bir yere gidebiliriz. Hızlı tüketilen yiyecekler benzin istasyonlarında,[35] otellerde,[36] garlarda, havaalanlarında, hatta uçaktaki yemek tepsilerinde bile bulunabiliyor. Aşağıdaki reklam birkaç yıl önce *Washington Post* ve *New York Times*'da çıktı: "35 bin fit yükseklikteyken çocuklarınız için McDonald's yiyeceklerini başka nerede bulabilirsiniz? Yalnızca United's Orlando uçaklarında." Şimdilerde McDonald's işletmesinin "Dost Gökyüzü Yiyecekleri"

33. Cynthia Rigg. "McDonald's Lean Units Beef up NY Presence." Crain's *New York Business*, 3 Ekim 1994, s. 1.
34. Carole Sugarman. "Dining Out on Campus." *Washington Post/Health*, 14 Şubat 1995, s. 20.
35. Gilbert Chan. "Fast Food Chains Pump Profits at Gas Stations." *Fresno Bee*, 10 Ekim 1994, s. F4.
36. Edwin McDowell. "Fast Food Fills Menu for Many Hotel Chains." *New York Times*, 9 Şubat 1992, s. D1, D6.

denen yemekleri Delta uçaklarında da çocuklara veriliyor. Aynı biçimde Aralık 1994'te Delta, Kuzey Amerika uçuşlarında Blimpie sandviçleri de vermeye başladı,[37] Continental ise Subway sandviçleri sunuyor. Bütün uçuşlarda her uçakta McDonaldlaştırılmış yiyecekler verilmesi için ne kadar zaman geçmesi gerekecek? Aslında giderek artan sayıda uçuşta önceden paketlenmiş "snack" (yani "atıştırılacak") yiyecekler, sıcak ana yemeklerin yerini şimdiden aldı.

Toplumun diğer kesimlerinde fast-food restoranlarının etkisi daha örtük oldu, ama derinliği daha az değildi. McDonald's ve diğer fast-food restoranlarının lise ve ticaret okullarında ortaya çıkmaya başlamasına karşın,[38] ilköğretim okullarının içinde henüz fast-food restoranları açılmadı. Bununla birlikte, birçoğunda fast-food yiyeceklerini getirmek için okulun kafeterya mönüsü ve işleyişi değiştirildi.[39] Elma, yoğurt ve süt, çöp kutusuna atılabilir; ama hamburger, patates kızartması ve şeyk çeşitleri yiyip yutulur. Üstelik fast-food zincirleri artık ürünlerini okul kafeteryalarında da pazarlamaya çalışıyorlar.[40] Okul çocuklarını fast-food tarzı beslenmeye çekme çabaları Illinois'da doruğa ulaştı. Illinois'da McDonald's işletmesinin bir programının adı "Cheeseburger İçin A Notu" idi. Karnelerinde A olan öğrenciler bedava cheeseburger yiyor, böylece okuldaki başarıyla McDonald's ödülleri arasında bağlantı kuruyordu.[41]

Ordu da hem üslerde hem de gemilerde fast-food gıdaları verme baskısı altında. Doktor ve beslenme uzmanlarının eleştirilerine karşın, fast-food restoranları hastanelerin *içine* de girmeye başladı. McDonald's henüz evlerin içine girmedi ama, evde pişirilen yemekler de çoğunlukla fast-food restoranlarında bulunanlara benziyor. Fast-food restoranlarında bulunan yiyeceklere çok benzeyen dondurulmuş, mikrodalgada pişirilen ve hazır yi-

---

37. "Fast-Food Flights." *Phoenix Gazette,* 25 Kasım 1994, s. D1.
38. Mark Albright. "INSIDE JOB: Fast-Food Chains Serve a Captive Audience." *St. Petersburg Times,* 15 Ocak 1995, s. 11.
39. Mike Berry. "Redoing School Cafeterias to Favor Fast-Food Eateries." *Orlando Sentinel,* 12 Ocak 1995, s. 11
40. Paul Farhi. "Domino's Is Going to School." *Washington Post,* 21 Eylül 1990, s. F3.
41. "Grade 'A' Burgers." *New York Times,* 13 Nisan 1986, s.12, 15.

yecekler çoğunlukla yemek masasına girmenin yolunu buluyor. Domino's tarafından sanayide yapılan devrimin ürünü pizza gibi eve teslim fast-food maddeleri de var.

McDonald's o kadar güçlü bir model ki, birçok işyeri *Mc* ile başlayan adlar almaya başladı. Örneğin "McDişçiler" ve "McDoktorlar", önemsiz diş ve sağlık sorunlarını hızlı ve etkili biçimde çözmek için arabayla gidilebilen klinikler;[42] Kinder-Care gibi çocuk bakım merkezleri için "McÇocuk" Bakım Merkezleri; Wayne Lucas'ın ülke çapında at eğitim yerleri için "McAhırlar" ve *USA TODAY* gazetesi için "McGazete".[43]

Ne var ki McDonald's kuruluşunun bu çoğalmaya her zaman meraklı olmadığını da belirtmek gerekir. Üç şubesi olan San Francisco restoranı *We Be Sushi*'yi ele alalım. Mönünün arkasındaki bir not, restoran zincirinin adının neden "McSushi" olmadığını açıklıyor:

> İlk adımız *McSushi*'ydi. Tabelamızı asmıştık ve başlamaya hazırdık. Ama kapılarımızı açmadan önce, tahmin edeceğiniz gibi McDonald's avukatlarından çok resmi bir mektup aldık. Öyle görünüyor ki McDonald's, McBagle'dan (aynen) McTaco'ya kadar akla gelebilecek her McYiyecek adının imtiyazını almış. McSushi adının kullanılmasının McDonald's imajını sulandıracağını açıkladılar.[44]*

Güçlü olmasına karşın McDonald's, Amerikan toplumunda ve dünyanın geri kalan kısmında fast-food modelinin dayatılmasında yalnız değil. Burger King ve Kentucky Fried Chicken gibi diğer fast-food devleri, fast-food restoranı ilkesiyle kurulan diğer sayısız iş alanları gibi önemli bir rol oynuyor.

Hatta McDonald's türevleri ve fast-food sanayisi, kendi etkilerinden kendileri etkileniyorlar. Örneğin *USA TODAY*'in başarısı

---

42. George Anders. "McDonald's Methods Come to Medicine As Chains Acquire Physicians' Practices." *Wall Street Journal*, 24 Ağustos 1993, s. B1, B6.
43. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY*. Kansas, Missouri: Andrews, McMeel and Parker, 1987.
44. Bu olaya (ve mönüye) dikkatimi çektiği için Lee Martin'e teşekkür ederim.
* *Sushi:* Sirkede bekletilmiş pirinç ve deniz mahsulleriyle yapılan Japon yemeği; *bagle:* Şekli açmaya benzeyen, ama daha tıkız hamurdan yapılan bir çeşit ekmek; *taco:* tortilla denen bir tür pideyi kıyma, peynir vb. ile dürüm yaparak yenen Meksika yiyeceği. (y.n.)

ülke çapında birçok gazetenin, örneğin daha kısa yazılar ve renkli hava haritaları basmasına yol açtı. *USA TODAY* editörlerinden birinin dediği gibi, "Bize McGazete diyen gazete editörleri bizim McNugget'larımızı çalıyor."[45] *USA TODAY*'in etkisi, bir Knight-Ridder gazetesi olan *The Boca Raton News*'ta açıkça dile getiriliyor. Bu gazete, "bir tür ordövr, haberleri *USA TODAY*'ın yaptığından daha da küçük parçalara bölen; renkli resimler, komik olaylar ve 'Bugünün Kahramanı' ya da 'Yaratık Köşesi' gibi çarpıcı özelliklerle besleyen bir gazete," olarak tanımlanıyor.[46] *USA TODAY*'de olduğu gibi *The Boca Raton News* da genellikle bir sayfadan diğerine atlamıyor; yazıyı başladığı sayfada bitiriyor. Bu ihtiyacı karşılamak için uzun, karmaşık yazılar çoğunlukla birkaç paragrafa indirilmek zorunda. Yazının içeriğinin büyük kısmı ve temel özelliklerinin çoğu kesiliyor ya da tamamen atılıyor. Hafif haberler ve renkli resimlere önem veren gazetenin ana işlevinin eğlendirmek olduğu görülüyor. *New York Times* bile, *USA TODAY*'in başarısının bir sonucu olarak (renkli baskı gibi) değişimler geçirdi.

Gazete dünyasına da yayılması, McDonaldlaştırmanın kaçınılmaz olduğunu ve bu yüzden toplumun ve insanların özel yaşamlarının her alanına yavaş yavaş girdiğini düşündürüyor. *200 Yıl Sonra* filminde Woody Allen, McDonald's kuruluşunun önemli ve hayli görülebilir bir unsur olduğu fütüristik bir dünya yaratmakla kalmadı, aynı zamanda cinselliğin bile McDonaldlaştırma süreci içine girdiği bir toplum tasarladı. Woody Allen'ın gelecek dünyasının yurttaşları "orgazmatron" adlı bir makinenin içine girip cinsel ilişkinin hayhuyunu yaşamadan orgazm olabiliyorlardı.

Aslında cinsellik, toplumun hemen tüm diğer alanları gibi, McDonaldlaştırma sürecinden geçmiştir. "Telefonla porno" hattı insanlara hiç tanışmadıkları ve büyük olasılıkla hiç tanışmayacakları kişilerle yakın, cinsel olarak açık, hatta müstehcen konuşmalar yapmalarını sağlamaktadır.[47] Burada büyük bir uz-

---

45. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY.* Kansas, Missouri: Andrews, McMeel and Parker, 1987.
46. Howard Kurtz. "Slicing, Dicing News to Attract the Young." *Washington Post*, 6 Ocak 1991, s. A1.
47. Nicholas D. Kristof. "Court Test Is Likely on Dial-a-Porn Service Game." *New York Times*, 15 Ocak 1986, 1. bölüm, s. 16.

manlaşma var: 555-FOXX gibi numaraları çevirmek 555-SEXY'yi çevirmekten çok farklı bir telefon mesajına yol açar. Telefonları kayıtsızlıkla ve sürekli açanlar, "Kusura bakma aslanım, Rüya Kızı'nın işi çıktı... Sen en iyisi tekrar arayıp beni iste," gibi şeylerin söylendiği "senaryo"lara uygun konuşur.[48] Eskort servisleri çok sayıda seks partneriyle ilanlar vermektedir. İnsanlar hayli uzmanlaşmış porno filmleri (heteroseksüel, homoseksüel, çocuklarla seks, hayvanlarla seks) kent komplekslerinde izleyebilir ve oturma odalarının rahatlığında seyretmek için yakınlardaki bir videocudan kiralayabilir. Çeşitli teknolojiler (örneğin vibratörler) gerçek bir partner bulma zahmetine katlanmadan da kendi başlarına seks yapma yeteneğini arttırmaktadır. New York kentinde bir yetkili, üç katlı bir pornografi merkezini, "pırıl pırıl temizliği ve yasaya uygunluğu" nedeniyle "seksin McDonald's'ı" olarak nitelendirmiştir.[49] Bu örnekler, insanların yaşamlarındaki hiçbir alanın McDonaldlaştırmaya bağışık olmadığını düşündürmektedir.

C. McDONALDLAŞTIRMANIN BOYUTLARI

Nasıl oldu da McDonald's modeli bu kadar dayanıklı çıktı? Bu modelin ve daha genel olarak McDonaldlaştırmanın başarısında dört çarpıcı boyut var. Kısacası, McDonald's tüketicilere, işçilere ve yöneticilere verimlilik, hesaplanabilirlik, öngörülebilirlik ve denetim sunduğu için başarılı oldu.[50]

Birinci olarak McDonald's, *verimlilik* ya da bir noktadan diğerine gitmenin optimum yöntemini sunar. Tüketiciler için bu, McDonald's restoranının, açlıktan doymaya geçmenin var olan en iyi yolunu sunması anlamına gelir. (Aynı biçimde Woody Allen'ın orgazmatronu da insanların cinsel eylemsizlikten cinsel doyuma

48. Alıntılayan, Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 9.
49. Martin Gottlieb. "Pornography's Plight Hits Times Square." *New York Times,* 5 Ocak 1986, 3. bölüm, s. 6.
50. Max Weber. *Economy and Society.* Totowa, New Jersey: Bedminster Press, 1921/1968; Stephen Kalberg. "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History." *American Journal of Scoiology* 85 (1980): 1145-1179.

geçmesinin verimli bir yöntemini sunuyordu.) McDonald's modelinde oluşturulmuş diğer kurumlar kilo verme, araba yağlama, yeni gözlük ya da lens alma ya da gelir vergisi formlarını doldurma konularında benzer bir verimlilik sunar. Anne ve babanın işe gittiği ya da yalnızca bir tanesinin olduğu bir toplumda açlığı ve birçok başka ihtiyacı etkili biçimde gidermek çok çekicidir. İnsanların bir yerden diğerine genellikle arabayla koşuşturduğu bir toplumda, verimlilik bir fast-food yiyeceğidir; belki yolda giderken kenara saparak arabadan bile inmek zorunda kalmadan karın doyurmak çoğunlukla karşı koyulması olanaksız bir şeydir. Fast-food modeli insanlara, birçok ihtiyacı karşılamanın verimli bir yöntemini sunar ya da hiç değilse sunuyormuş gibi görünür.

Müşteriler gibi, McDonaldlaştırılmış sistemin işçileri de verimli çalışır. Yöneticiler onları yakından gözleyerek bu biçimde çalışmaları için eğitir. Kurum içi kural ve yönetmelikler yüksek düzeyde verimli çalışılmasını sağlamaya yardımcı olur.

İkinci olarak McDonald's *hesaplanabilirlik* sunar, yani ürünlerin nicel özelliklerine (porsiyon büyüklüğü, maliyet) ve sunulan hizmete (ürünü almak için gereken zaman) önem verir. Nicelik nitelikle eşit olmuştur; bir şeyden çok almak ya da çabuk almak, alınan şeyin iyi olması demektir. Çağdaş Amerikan kültürünün iki gözlemcisinin belirttiği gibi, "Kültür olarak genellikle 'ne kadar büyükse o kadar iyidir'e derinden inanma eğilimindeyiz."[51] Dolayısıyla, insanlar *Quarter Pounder* (Çeyrek Pound'luk), *Big* (Büyük) Mac, *büyük boy* patates alır. Bugünlerde "şundan çift porsiyon" (örneğin Burger King'in "Peynirli Duble Whopper"ı) ve "bundan üç porsiyon" çekici gelmektedir. İnsanlar bunları miktara vurur ve normal gibi görünen bir paraya çok yiyecek aldıklarını düşünürler. Bu hesapta önemli bir nokta atlanmaktadır: Tüketicilerin değil, sahiplerin aslan payını aldığını gösteren fast-food restoranlarının ve diğer zincirlerin olağanüstü kârlılığı.

İnsanlar ayrıca, McDonald's restoranına gitmek, yiyecek almak ve eve dönmek için ne kadar zaman harcayacaklarını da hesaplama eğilimindedir; sonra bu zamanı evde yiyecek hazırlamak için ge-

---

51. Ian Mitroff ve Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives.* New York: Birch Lane Press, 1989, s. 142.

reken zamanla karşılaştırırlar. Çoğunlukla, doğru ya da yanlış, bir fast-food restoranına gitmenin evde yemekten daha az zaman aldığına karar verirler. Bu tür bir hesaplama özellikle Domino's ve zamandan kazanmayı vurgulayan diğer zincirler gibi eve teslim yapan restoranları destekler. Başka bir tür zincirde zamandan kazanmanın önemli bir örneği de, müşterilerine "çabuk gözlük, bir saatte gözlük" vaadinde bulunan Lens Crafters'dır.

Bazı McDonaldlaştırılmış kurumlar hem zaman, hem de paraya vurgu yapar. Domino's pizzayı yarım saat içinde müşterinin evine teslim edemezse ücret almamayı taahhüt etmektedir. Pizza Hut'ta da tek kişilik pizzanızı beş dakikada alamazsanız para ödemezsiniz.

McDonaldlaştırılmış sistemlerde çalışanlar da işlerinin nitelik özelliklerinden çok nicelik özelliklerini vurgulama eğilimindedir. İşin niteliği çok az değiştiği için, çalışanlar görevlerin ne kadar çabuk yerine getirildiği gibi şeylere önem verirler. Müşterininkine benzer bir durumda çalışanlardan da az paraya çok hızlı ve çok iş yapmaları beklenir.

Üçüncü olarak McDonald's *öngörülebilirlik* sunar, yani ürün ve hizmetlerin her zaman ve her yerde aynı olacağını garanti eder. New York'taki Egg McMuffin, bütün amaç ve araçlar açısından Chicago ve Los Angeles'takilerle aynıdır. Bir sonraki hafta ya da bir sonraki yıl yenenler de bugün yenenlerle aynı olacaktır. Bir McDonald's restoranında hiç sürpriz olmadığını bilmek büyük bir rahatlıktır. İnsanlar bir dahaki sefere yedikleri Egg McMuffin'in daha önce yedikleriyle aynı tatta olacağını bilirler; kötü olmayacaktır, ama istisnai ölçüde lezzetli de olmayacaktır. McDonald's modelinin başarısı, birçok insanın sürprizlerin daha az olduğu bir dünyayı tercih etme noktasına geldiğini düşündürüyor.

McDonaldlaştırılmış sistemlerde çalışanlar da öngörülebilir şekilde davranır. Şirket kurallarına ve müdürlerinin söylediklerine uyarlar. Birçok durumda yalnızca yaptıkları değil, söyledikleri de öngörülebilir. McDonaldlaştırılmış kurumlarda, çalışanların hatırlamaları ve uymaları gereken sözler vardır.[52] Böyle üzerinde çalışılmış davranışlar, işçilerle müşteriler arasında öngörülebilir iliş-

52. Robin Leidner kitabı *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*'ta klişeler düşüncesini geliştirmiştir. Berkeley: University of California Press, 1993.

kilerin yaratılmasına yardımcı olur. Müşterilerin bu tür kalıpları olmamasına karşın, McDonaldlaştırılmış sistemlerin çalışanlarıyla konuşurken basit reçeteler geliştirme eğilimindedirler.[53] Robin Leidner'ın öne sürdüğü gibi,

> McDonald's etkileşimli hizmet işinin rutinleştirilmesine öncülük etti ve aşırı standartlaşmanın örneğini oluşturdu. Yenilik yapmak isteyenin hevesi kırılmaz... hiç değilse müdürler ve restoran sahipleri arasında. Ama ironiktir, 'hedef, hangi McDonald's restoranına girersen gir, dünyanın neresinde olursa olsun her yerde aynı olacak bir deneyim yaratmaya yönelik yeni, yenilikçi yöntemler bulmaktır.[54]

Dördüncüsü *denetim*, özellikle *insan teknolojisinin yerini insansız teknolojinin alması* sayesinde yapılan denetim, McDonald's dünyasına giren insanlar üzerinde uygulanır. Bir insan teknolojisi (örneğin bir tornavida) insanların denetimi altındadır; *insansız teknoloji* (örneğin montaj masası) ise insanları denetimine alır. Fastfood restoranlarında yemek yiyenler (genellikle) örtük biçimde de olsa denetlenirler. Yazılar, sınırlı mönüler, az seçenekler, rahatsız iskemleler, yemek yiyenleri, işletmenin kendilerinden istediği şeyi yapmaya yöneltir: Hemen yiyip çıkmak. Üstelik arabayla (bazı yerlerde yürüyerek) gidip yiyeceğin bir pencereden satın alındığı restoranlarda müşteri, aldığını orada oturup yemez. Domino's modelinde ise zaten müşteri restorana gitmez.

McDonaldlaştırılmış kurumlarda çalışanlar yüksek bir düzeyde, genellikle müşterilerden daha açık ve dolaysız olarak denetlenirler. Çalışanlar tam onlara söylenen şekilde sınırlı sayıda şey yapmak üzere eğitilmiştir. Kullanılan teknolojiler ve kurumun çalışma tarzı bu denetimi pekiştirir. Müdürler ve şefler çalışanların çizgiden çıkmamalarını sağlar.

McDonald's çalışanlarını, insanların yerini alacak insansız teknolojiyi kullanmakla tehdit ederek ve sonunda kullanarak denetim altında tutar. Çalışanlar ne kadar programlanmış ve denetlenmiş

53. Reçete düşüncesi Alfred Schutz'un kitabından kaynaklanmıştır. Örneğin bkz. *The Phenomenology of the Social World.* Evanston, Illinois: NorthWestern University Press, 1932/1967.

54. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 82.

olurlarsa olsunlar, sistemin işleyişini bozabilirler. Yavaş bir işçi bir Big Mac'in hazırlanmasını ve teslimini verimsiz hale getirebilir. Kurallara uymayı reddeden bir işçi salatalık turşusunu ya da bir hamburgerin özel sosunu koymayarak öngörülemezlik yaratır. Dalgın bir işçi kutuya çok az patates koyarak büyük boy patates siparişinin az görünmesine neden olur. Bunlar ve diğer nedenlerden dolayı McDonald's insanların yerine insansız teknolojiler (örneğin bardak dolduğu zaman kapanan içecek dağıtıcısı, patatesler kızarınca yukarı kalkan kızartma makinesi, kasiyerin fiyat ve miktarları hesaplamasına gerek bırakmayan, önceden programlanmış yazarkasalar ve belki gelecekte hamburger yapabilen robotlar gibi) kullanma zorunluluğunu hissetmektedir.[55] Bu teknoloji şirketin işçiler üzerindeki denetimini arttırır. Dolayısıyla McDonald's, müşterilerine çalışanlarının ve hizmetin tutarlı olacağını garanti eder.

D. McDONALDLAŞTIRMANIN ÜSTÜNLÜKLERİ

McDonaldlaştırmanın bu dört temel karakteristiğinin incelenmesi, McDonald's sisteminin bu kadar olgusal düzeyde başarılı olmasının ve McDonaldlaştırma sürecinin bu kadar hızla ilerlemesinin iyi, sağlam nedenleri olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda ekonomi köşe yazarı Robert Samuelson gibi kişiler McDonald's sistemini şiddetle savunurlar. Samuelson "McDonald's kuruluşuna açıkça taptığını" itiraf ediyor ve onu "tarihteki en büyük restoran zinciri" olarak görüyor. Bununla birlikte, Samuelson bile, "oradaki yiyeceklere tahammül edemeyen ve McDonald's restoranlarını Amerikan kitle kültüründe kaba olan her şeyin cisimleşmesi olarak görenler" bulunduğunu kabul ediyor.[56]

McDonaldlaştırma kuşkusuz olumlu değişimlere yol açmıştır.[57] Birkaç örnek verelim:

---

55. Bu tür robotlar şimdiden denenmektedir
56. Robert J. Samuelson. "In Praise of McDonald's." *Washington Post,* 1 Kasım 1989, s. A25.
57. Meslektaşım Stan Presser'a, bu sayfalarda verilen çeşitli avantajları liste halinde belirtmemi önerdiği için teşekkür ederim.

- Eskisinden çok daha fazla mal ve hizmet var; bunların var olması zaman ya da coğrafi yere daha az bağımlı.
- Bu daha geniş mal ve hizmet yelpazesi, nüfusun çok daha büyük bir kesimine hitap ediyor.
- İnsanlar istedikleri ya da ihtiyaç duydukları şeyleri neredeyse anında alabilmekteler.
- İstedikleri ya da ihtiyaç duydukları şeyleri elde etmeleri çok daha kolay.
- Mal ve hizmetler çok daha değişmez bir nitelikte; hiç değilse bazı insanlar McDonaldlaştırma sürecinin öncesine göre daha iyi mal ve hizmet elde ediyor.
- Yüksek fiyatlı ısmarlama mal ve hizmetlere kıyasla çok daha fazla ekonomik seçenek var; dolayısıyla insanlar eskiden alamadıkları şeyleri alabiliyorlar.
- Uzun saatler boyunca çalışan ve az boş vakti olan insanlara çabuk, verimli mal ve hizmetler sunuluyor.
- Hızla değişen, tanıdık olmayan, düşmanca duran bir dünyada, McDonaldlaştırılmış bir sistemin görece istikrarlı, tanıdık ve güvenli ortamı rahatlık sunuyor.
- Nicelleştirme nedeniyle tüketiciler rakip ürünleri kolayca karşılaştırabiliyor.
- İnsanlar gecenin bir yarısı para çekmek ya da yatırmak gibi daha önce olanaksız olan şeyler yapabiliyorlar.
- Dikkatle verimlileşmiş ve denetlenen bir sistemde bazı şeyleri (örneğin rejim) yapmak şimdi daha güvenli.
- Irk, cinsiyet ya da sosyal sınıfı ne olursa olsun insanlara az çok aynı şekilde davranılıyor.
- Örgütsel ve teknolojik yenilikler, benzer operatörlerden oluşan ağlarla daha hızlı ve daha kolay yayılıyor.
- Bir kültürün ürünleri başka kültürlere daha kolay geçiyor.

Daha özele inersek, McDonald's sisteminin kendisi övgüye değer birçok program sunuyor: ana-babaların, ciddi tıbbi sorunları için tedavi gören çocuklarının yanında kalmasını sağlayan Ronald McDonald Evleri; gençler için staj programları; çalışanların okula devam etmelerine yardımcı olan programlar; özürlüleri işe alma ve eğitme çabaları; yaşlıları işe almayı hedefleyen McUstalar prog-

ramı ve azınlıkları işe alma ve terfi ettirme gibi imrenilecek bir sicil.[58]

E. McDONALDLAŞTIRMANIN ELEŞTİRİSİ: AKILCILIĞIN AKILDIŞILIĞI

McDonaldlaştırmanın güçlü üstünlükler sunmasına karşın zayıf bir yanı da var. Verimlilik, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve insansız teknolojiyle denetim, *akılcı* bir sistemin temel bileşenleri olarak görülebilir.[59] Ne var ki akılcı sistemler kaçınılmaz olarak akıldışılığı da bünyesinde taşır. McDonaldlaştırmanın zayıf yanını en sistematik biçimde *akılcılığın akıldışılığı* başlığı altında ele alacağız; aslında paradoksal bir biçimde, akılcılığın akıldışılığı McDonaldlaştırmanın beşinci boyutu olarak da düşünülebilir. Buradaki temel düşünce, akılcı sistemlerin kaçınılmaz olarak akıldışı sonuçlar üretmeleridir. Bunu söylemenin diğer bir yolu da, akılcı sistemlerin insani nedeni reddetmeye hizmet etmesidir; akılcı sistemler çoğunlukla mantıksızdır.

Örneğin McDonaldlaştırmanın çevre üzerinde çok fazla kötü etkisi olmuştur. Bir örnek verirsek: İnsanların fast-food restoranlarından beklediği öngörülebilir patates kızartması yapmak için birörnek patates yetiştirme ihtiyacı. Bu tür patatesler yetiştirme ihtiyacının Kuzeybatı Pasifik'in ekolojisini olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu tür patatesleri yetiştiren dev çiftlikler kimyasal maddelerin yaygın kullanımına dayalıdır. Kusursuz bir patates kı-

58. Edwin M. Reingold. "America's Hamburger Helper." *Time*, 29 Haziran 1992, s. 66-67.

59. *Akılcı, akılcılık ve akılcılaştırma* (sırasıyla *rasyonal, rasyonalite* ve *rasyonalizasyon*) sözcüklerinin burada ve kitabın her yerinde normalden farklı kullanıldığını belirtmem gerekir. İnsanlar genellikle bu terimleri büyük oranda olumlu bir şey olarak düşünür; akılcı olan bir şey genellikle iyi olarak görülür. Ne var ki burada genellikle olumsuz bir şekilde kullanılmışlardır. Bu analizdeki olumlu terim, fast-food restoranı gibi insan-dışı, akılcı sistemlerin reddettiği gerçek insan "mantığı"dır (örneğin yaratıcı davranma ve çalışma yeteneği). Diğer bir neden de *akılcılaştırma* teriminin genellikle bir davranışı açıklama yöntemi olarak Freudcu kuramla ilişkili kullanılmasıdır; oysa burada terim, akılcılığın tüm topluma giderek daha fazla yayılmasını açıklar. Dolayısıyla, kitabı okurken bu terimleri genellikle kullanılan anlamlarından farklı yorumlamaya dikkat edin.

zartması yaratma ihtiyacı patatesin çoğunun ziyan edilmesi demektir, geri kalan patates ya sığırları beslemekte ya da gübre olarak kullanılır. Ne var ki yeraltı su kaynaklarında, gübre ve hayvan pisliklerine kadar izlenebilen yüksek oranlarda nitrat bulunmuştur.[60] Toplumun McDonaldlaştırılmasıyla ilgili başka birçok çevre sorunu da vardır kuşkusuz: Kâğıt üretmek için kesilen ormanlar, polyesterin ve diğer maddelerin yol açtığı zarar, sığırları beslemek için gereken çok büyük miktarlarda yem vb.

Fast-food restoranlarının diğer bir mantıkdışı etkisi, çoğunlukla yemek yemek ya da çalışmak için insanlıktan çıkarıcı* bir ortam olmasıdır. Bir burger için kuyruğa giren ya da araba kuyruklarında bekleyen müşteriler ile yiyecekleri hazırlayan işçiler kendilerini çoğunlukla bir montaj bantının parçasıymış gibi hissederler. Yemek yeme edimiyle hiç alakası olmayan montaj bantlarının insani olmayan ortamlar olduğu gösterilmiştir.

Fast-food restoranının akıldışılığına yönelik eleştiriler, McDonaldlaştırıcı dünyanın tüm yanlarına doğru genişletilebilir kuşkusuz. Örneğin Euro Disney'in açılışında bir Fransız politikacı, Disney'in "Fast-foodun gastronomiye verdiği zararın aynısını kültüre verecek olan köksüz yaratıklarla Fransa'yı bombardımana tutacağı"nı söyledi.[61] Bu örnek, girdiği kılık ne olursa olsun McDonaldlaştırmanın iğrençliğini açıkça göstermektedir.

Daha önce de gördüğünüz gibi McDonaldlaştırmadan elde edilecek büyük kazanımlar *vardır*. Ne var ki bu kitap McDonaldlaştırmanın büyük zararları ve dev riskleri üzerinde yoğunlaşacaktır. McDonald's ve öbür fast-food modeli örnekleri her yıl milyarlarca dolar harcayarak sistemlerinin yararlarını gösteriyorlar. Ama sistemin eleştirmenleri onların düşüncelerine fazla sıcak değil. Örneğin Cumartesi sabahı çizgi filmler arasında çocukları fast-food restoranlarıyla ilgili tehlikeler konusunda uyaran hiç reklam yok.

Bu McDonaldlaştırma eleştirisinden haklı bir soru çıkarılabilir:

---

60. Timothy Egan. "In Land of French Fry, Study Finds Problems." *New York Times*, 7 Şubat 1994, s. A10.

* Burada insanlıktan çıkarma *dehumanization* karşılığında kullanılmıştır ve insani özelliklerin, iletişimin yok olması anlamında ele alınmaktadır. (ç.n.)

61. Alan Riding. "Only the French Elite Scorn Mickey's Debut." *New York Times*, 13 Şubat 1992, s. A13.

McDonaldlaştırma geçmişe yönelik bir romantizm ve artık var olmayan bir dünyaya dönme gibi olanaksız bir istek yüzünden mi canlandı? Bazı eleştirmenler eleştirilerini, yaşamın daha yavaş ve daha az verimli olduğu, daha fazla sürprizler sunduğu; insanların daha serbest olduğu; ve insanın bir robot ya da bir bilgisayar yerine daha çok bir insanla muhatap olduğu bir dönem bulunduğu düşüncesine dayandırır.[62] Haklı bir yanı olmasına karşın bu eleştirmenler McDonald's bulunmayan bir dünyanın olumlu özelliklerini kuşkusuz abartıyorlar ve böyle bir dünyanın yükümlülüklerini unutma eğilimine giriyorlar. Bu ikincisinin bir örneği olarak Küba, Havana'daki bir pizzacıyı vereceğim:

> Pizza çok harika değildi – domates sosunda cimrilik etmişlerdi ve hamur lapa gibiydi.
>
> Saat akşam 7:30'du, her zamanki gibi pizzacı kalabalıktı, insanlar bir tabure kapmak için bekliyordu, kuyruk kaldırıma kadar uzamıştı. Mönü son derece gösterişsizdi... İçmek için musluk suyu var. O kadar – ne sos, ne soda, ne bira, ne kahve, ne tuz, ne de kırmızıbiber. Özel sipariş yok.
>
> Çok az insan yemek yiyor. Çoğu bekliyor... Parmaklar trampet çalıyor, sinekler vızıldıyor, saat ilerliyor. Garsonun belinde bir saat var, ama aslında saate pek ihtiyacı yok; açık ki zaman, baş endişesi değil. Bir süre sonra sinirler gerilmeye başlıyor.
>
> Ama artık pizzacıda saat 8:45 oldu, iki küçük tatlı için bir saat on beş dakikadır bekliyorum.[63]

Bazıları bu tür akıldışı sistemleri toplumun akılcılaşmış unsurlarına tercih edebilir. Daha da önemlisi, geçmişe saygı duyan eleştirmenler, böyle bir dünyaya dönmediğimizi kavramışa benzemiyorlar. Zaten Havana'da fast-food restoranları açılmaya başladı.[64] İnsan nüfusunun artması, teknolojik değişimin hızlanması, yaşam hızının artması; bütün bunlar ve diğer şeyler evde pişen ye-

---

62. George Stauth ve Bryan S. Turner. "Nostalgia, Postmodernism and the Critique of Mass Culture." *Theory, Culture and Society* 5(1988): 509-526; Bryan S. Turner. "A Note on Nostalgia." *Theory, Culture and Society* 4(1987): 147-156.
63. Lee Hockstader. "No Service, No Smile, Little Sauce." *Washington Post,* 5 Ağustos 1991, s. A12.
64. Douglas Farah. "Cuban Fast Food Joints Are Quick Way for Government to Rally Economy." *Washington Post,* 24 Ocak 1995, s. A14.

mekleri, geleneksel restoranları, gıdaları, sürprizlerle dolu öğünleri ve ancak yaratıcılıklarını tam olarak göstermek isteyen şeflerin bulunduğu restoranlarıyla akılcılaştırılmamış dünyaya –böyle bir dünya var olduysa eğer– geri dönmeyi olanaksız kılar.

McDonaldlaştırmaya yönelik eleştirinin bir temeli geçmişse, diğeri gelecektir.[65] Bu anlamda gelecek, McDonaldlaştırılmış sistemlerin sınırlamalarından kurtulmuş insan potansiyeli olarak tanımlanır. Bu eleştiri, insanların şu anda olduklarından daha düşünceli, becerikli, yaratıcı ve çok yönlü olma potansiyeline sahip olduklarını ileri sürer. Dünya daha az McDonaldlaştırılmış olsa, insanlar potansiyellerinden daha çok yararlanabilirlerdi. Bu eleştiri insanların geçmişte nasıl olduğuna değil, McDonaldlaştırılmış sistemlerin sınırlamaları yok edilir ya da hiç değilse kısmen silinebilirse gelecekte nasıl olabileceklerine dayanmaktadır. Bu kitapta yapılan eleştiriler, romantikleştirilmiş bir geçmiş ve bu geçmişe dönme isteği yerine, gelecek yönelimli bu perspektifi yansıtmaktadır.

F. SONUÇ

Bu bölüm yalnızca McDonaldlaştırmanın avantaj ve dezavantajları hakkında bir fikir vermekle kalmamalı, bu kitap boyunca ele alınacak olgunun genişliği konusunda fikir vermiş olmalı. Aslında böyle geniş bir olgu McDonaldlaştırmayla ilişkilendirilince, McDonaldlaştırılmamış olan ne var, diye merak edebilirsiniz. McDonaldlaştırma modernliğin eşdeğeri mi? Günümüzde her şey McDonaldlaştırılmış mı?

Dünyanın büyük kısmının McDonaldlaştırılmış olmasına karşın, günümüz toplumunun hiç değilse üç özelliği McDonaldlaştırmadan büyük oranda kaçmayı başarmıştır. Birincisi, daha eski, "modernizm öncesi" bir döneme kadar giden şeyler var.

---

65. Bu anlamda Marx'ın kapitalizm eleştirisine benzer. Marx kapitalizm öncesi toplumun romantikliğinden değil, kapitalizmin sağladığı temelde tam insan (komünist) bir toplum üretme isteğinden yola çıktı. Böyle özgül bir anlamda Marksist kurama benzerliğine karşın kitap, göreceğiniz gibi Max Weber'in kuramlarına çok daha bağlıdır.

Küçük bakkallar buna iyi bir örnektir. İkinci olarak hiç değilse kısmen McDonaldlaştırmaya bir tepki halinde yeni iş alanları ortaya çıkmıştır. Holiday Inn ya da Motel 6'ların McDonaldlaştırılmış otel odalarından gına getirmiş insanlar, özel bir evde kişiselleştirilmiş ilgiyle bir oda ve ev sahibinin evde yaptığı kahvaltı sunan pansiyonlarda kalmaktadır. Son olarak bazı analistler, dünyanın yeni, "postmodern" bir döneme girdiğine ve postmodern toplumun özelliklerinin eskisinden daha az akılcı olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla, örneğin postmodern bir toplumda, "modern" kaliteli konut projeleri daha küçük, daha canlı topluluklar oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, her yerde hazır ve nazır olmasına karşın, McDonaldlaştırma günümüz toplumunun diğer adı *değildir*. Günümüz dünyasında McDonaldlaştırmadan başka şeyler de vardır.

Üstelik McDonaldlaştırma "ya hep ya hiç" süreci değildir. McDonaldlaştırmanın dereceleri vardır. Örneğin fast-food restoranları aşırı derecede McDonaldlaştırılmıştır, üniversiteler ılımlı ölçüde McDonaldlaştırılmıştır ve daha önce sözünü ettiğimiz küçük bakkallar biraz McDonaldlaştırılmıştır. Tam olarak McDonaldlaştırmadan kaçabilen toplumsal olguları düşünmek zordur, ama Fiji'de henüz bu sürecin dokunmadığı yerel bir girişim olabilir.

Bu kitap genel olarak McDonald's sisteminin dev önemde bir gelişimi temsil ettiğini ve büyümesine yardımcı olduğu sürecin, McDonaldlaştırmanın toplumun giderek daha çok kesimini ve dünyanın daha çok bölgesini içine aldığını öne sürmektedir. Bu süreç topluma çok sayıda yarar sağlamasına karşın, hatırı sayılır derecede zarar ve risk de içermektedir.

Bu kitap, geniş tanımlamayla sosyal bilimlerde yer alan bir çalışma olduğu için, yalnızca McDonaldlaştırmanın toplumun her yanına yayıldığını ileri sürmek yeterli olmaz. Bu iddiaya *kanıt* sunmak gerekir. İkinci Bölüm'de McDonaldlaştırmanın öncellerinin ele alınmasından sonra 3-6. bölümler, akılcılığın dört temel boyutunun –verimlilik, hesaplanabilirlik, öngörülebilirlik ve insanın yerini insansız teknolojinin alması sayesinde daha fazla denetim– ele alınması bağlamında bu kanıtı sunar. Her bölümde çok sayıda örnek, McDonaldlaştırmanın topluma sızma derecesini ve bu sürecin artan bir hızla sürdüğünü göstermektedir. Yedinci Bölüm'de

ise akılcılığın beşinci ve paradoksal unsuru –akılcılığın akıldışılığı– açıklanmaktadır. Kitabın büyük bölümü McDonaldlaştırmayı eleştirmesine karşın, bu bölüm eleştiriyi en açık ve dolaysız yolla ortaya koyar, çok sayıda akıldışılığı ele alır; bunların en önemlisi artan akılcılıkla atbaşı giden bir süreç olarak insanlıktan çıkarmadır. Sekizinci Bölüm McDonaldlaştırmanın kaçınılmazlığını ele alır. Bunun ardından, Dokuzuncu Bölüm'de, McDonaldlaştırmanın yalnızca yaşamı değil, doğumu (ve öncesini) ve ölümü (ve ötesini) kapsayacak biçimde *sınırlarını* zorlaması incelenmektedir. Son bölümde ise giderek artan biçimde McDonaldlaştırılmış bir dünyada yaşamaktan öfke duymasa bile rahatsız olanlara sunulan bazı pratik adımlar vardır.

II
McDonaldlaştırma ve öncelleri
Demir kafesten fast-food fabrikasına



McDonaldlaştırma yoktan var olmadı; bu süreci sezdirmekle kalmayıp McDonald's sisteminin, I. Bölüm'de değinilen birçok temel karakteristiğini de doğuran bir dizi gelişme vardı öncesinde.[1] Bu bölümde söz konusu gelişmelerin bazılarına kısaca göz atacağız. İlk olarak bürokrasi nosyonunu, Max Weber'in bu konudaki kuramlarını ve daha geniş akılcılık sürecini inceleyeceğiz. Bundan sonra Yahudi Soykırımı'nı, yani Weber'in akılcılık ve bürokratikleşmeyle ilgili korkularının mantıksal uç noktası olarak görülebilecek, ileri düzeyde akılcılaştırılmış kitle katliamı yöntemini

1. Bu bölümde ele alınan önceller, McDonald's öncesindeki akılcılaştırılmış kurumların hepsini kapsamamalarına karşın, McDonald's ve McDonaldlaştırmayı anlamak açısından çok önemlidirler.

okuyacaksınız. Ardından yüzyılın bitiminde F.W. Taylor'ın bulduğu bilimsel yönetim, Henry Ford'un montaj bandı, Levittown'ın seri üretimle yaptığı banliyö evleri, alışveriş merkezi ve orijinal McDonald's ele alınacak. Bunların yalnızca tarihsel önemi yok; çoğu bugüne kadar önemini korumuş durumda.

A. BÜROKRATİKLEŞME: YAŞAMIN DAHA AKILCI KILINMASI

Bürokrasi, makamlar hiyerarşisi biçiminde oluşturulan geniş ölçekli bir örgütlenmedir. Bu makamlardaki insanların belirli sorumlulukları vardır ve kurallara, yazılı yönetmeliklere, daha yüksek konumdakilerin uyguladığı zorlayıcı araçlara uygun davranmak zorundadırlar. Bürokrasi büyük oranda modern Batı toplumunun yarattığı bir kurumdur Daha önceki toplumların da örgütsel yapıları olmasına karşın, bunlar bürokrasi kadar etkili değildi. Örneğin, geleneksel toplumlarda görevliler işlerini liderlerine kişisel bağlılık temelinde yerine getirirlerdi. Bu görevliler şahsi olmayan kurallardan çok kişisel kaprislere tabiydi. İşgal ettikleri makamlarda kesin tanımlı yeterlilik alanları yoktu, kesin bir konum hiyerarşisi yoktu ve görevliler bir konuma gelmek için teknik eğitim almak zorunda değillerdi.

Nihai olarak bürokrasi, çalışmanın örgütlenmesinde uygulanan eski yöntemlerden farklıdır; çünkü diğer şeylerin yanı sıra daha fazla verimlilik sağlayan resmi bir yapısı vardır. Kurumsallaşmış kural ve yönetimler, bürokraside çalışanları amaçlarına ulaşmak için en iyi araçları seçmeye yöneltir, hatta zorlar. Verilen bir görev çeşitli parçalara bölünür, her makam büyük bir görevin farklı bir parçasından sorumludur. Her makama bağlı görevliler, çoğunlukla önceden belirlenmiş bir sırayla görevin kendilerine düşen kısmını yapar (genellikle önceden belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uyarak). Her görevli işin gereken kısmını sırayla yaptıktan sonra görev tamamlanır. Üstelik görevi bu şekilde yerine getirirken bürokrasi, geçmişte istenen amaca ulaşmak için optimum araç olarak gösterilen şeyi kullanmıştır.

Bürokrasi üzerine modern düşüncenin kökleri, yüzyıl başlarının Alman sosyoloğu Max Weber'in çalışmalarında bulunmaktadır.[2] Weber'in bürokrasiyle ilgili düşünceleri, akılcılaştırma süreci üzerine daha geniş kuramında bulunmaktadır. Akılcılık kuramında Weber, Batı'nın nasıl giderek daha da akılcı hale gelmeyi başardığını açıklar –yani verimlilik, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve insanları denetleyen insansız teknolojilerin egemen olmasını. Weber ayrıca, dünyanın geri kalan kısmının neden akılcılaşmayı başaramadığını da incelemiştir. Görebileceğiniz gibi, McDonaldlaştırma, Weber'in akılcılık kuramının bir uzantısıdır. Weber'e göre akılcılığın modeli bürokrasiydi; bana göre fast-food restoranı, McDonaldlaştırmanın paradigmasıdır.

Weber araştırmasında, modern Batı dünyasının ayırt edici bir akılcılık türü ürettiğini gösterdi. Tüm toplumlarda şu ya da bu zamanda çeşitli akılcılık türleri var olmuştur, ama hiçbiri Weber'in *biçimsel akılcılık* dediği türü üretmemiştir. McDonaldlaştırmayı ya da genel olarak akılcılığı ele alırken bu tür bir akılcılığa değiniyorum.

Biçimsel akılcılık nedir? Weber'e göre biçimsel akılcılık, insanların belirli bir amaç için optimum araç arayışının kurallar, yönetmelikler ve daha büyük toplumsal yapılar tarafından biçimlenmesidir. Verili bir hedefe ulaşmada en iyi aracın seçilmesi için bireyler kendi araçlarıyla baş başa bırakılmaz. Weber bunu dünya tarihinde temel bir gelişme olarak tanımladı: Eskiden insanlar, bu tür mekanizmaları kendi başlarına ya da daha büyük değer sistemlerinin (örneğin din) muğlak ve genel yol göstericiliğiyle keşfetmeye bırakılırdı.[3] Biçimsel akılcılığın gelişmesinden sonra, ne yapmaları gerektiğine karar vermelerinde yardımcı olacak kurallardan yararlanmaya başladılar. İnsanlar ne yapmaları gerektiğini onlara dikte eden toplumsal yapılarda yaşıyorlardı asıl olarak. Bunun sonucunda artık bir amaç için optimum araçları kendi başlarına keşfetmek zorunda değillerdi; tam tersine optimum araçlar zaten keşfedilmiş ve kurallar, yönetmelikler ve yapılarda

---

2. Weber'in düşünceleri üzerine bu tartışmada temel alınan yapıt: Max Weber. *Economy and Society*. Totowa, New Jersey: Bedminster Press, 1921/1968.

3. Weber biçimsel akılcılıktan ayırt etmek amacıyla bu ikincisine tözel akılcılık adını vermiştir.

kurumsallaştırılmıştı. İnsanların bunlara uyması yeterliydi. Öyleyse, biçimsel akılcılığın önemli bir boyutu da, bireylere, amaçlara yönelik araç seçiminde az olanak tanımasıdır. Araçların seçimi yönlendirildiği, hatta belirlendiği için, fiilen kimse aynı, optimal seçimi yapamaz (ya da yapmamalıdır.)

Weber bürokrasiyi, biçimsel akılcılık paradigmasını, insanların amaçlar için optimum araçlar keşfedip uygulamalarına yardımcı olan diğer mekanizmalara karşı birçok üstünlüğünden ötürü övdü. En önemli avantajlar, akılcılığın (ve McDonaldlaştırmanın) dört temel boyutudur.

Birinci olarak Weber, bürokrasiyi, çok miktarda kırtasiye işi gerektiren çok sayıda görevi yerine getirmek için en *verimli* yapı kabul ediyordu. Örnek olarak Weber, İç Gelirler Dairesi'ni (İGD) kullanabilirdi; çünkü başka hiçbir yapı milyonlarca vergi iadesini bu kadar iyi yönetemezdi.

İkinci olarak bürokrasiler, hesaplanabilirlik ya da olabilecek en fazla şeyin sayılabilmesini vurgular. Performansı bir dizi sayılabilir göreve indirgemek insanların başarıyı ölçmesine yardımcı olur. Örneğin bir İGD çalışanının her gün belirli sayıda vergi iadesi işlemesi beklenir. Gereken sayıdan daha az işlemek tatmin edici bir performans olmaz; daha fazlasını işlemek mükemmel olur.

Nicel yaklaşımda bir sorun vardır: İşin gerçek kalitesine az ilgi gösterilmesi ya da hiç gösterilmemesi. Çalışanların bir görevi, iyi yapılıp yapılmadığına pek dikkat etmeden bitirmeleri beklenir. Örneğin İGD görevlileri daha fazla iş çıkarabilir ve bunun sonucunda üstlerinden olumlu değerlendirmeler alırlar. Oysa aslında tahakkuk eden vergileri yanlış değerlendirerek devletin binlerce, hatta milyonlarca doları toplayamamasına yol açmış olabilirler. Ya da görevliler işlerini o kadar hızlı yapar ki, vergi mükellefleri onların kendilerine davranış tarzına kızabilirler.

Üçüncü olarak iyi konulmuş kural ve yönetmelikler nedeniyle bürokrasiler son derece *öngörülebilir* bir şekilde çalışırlar. Belirli bir büronun çalışanları, diğer bürolarda çalışanların nasıl davranacaklarını büyük bir kesinlikle bilirler. Onlara ne verildiğini ve ne zaman alacaklarını bilirler. Bürokrasinin verdiği hizmetleri alanlar, ne alacaklarını ve ne zaman alacaklarını büyük bir güvenle

bilirler. Gene Weber'in kullanabileceği örneği kullanırsak, Sosyal Güvenlik Müdürlüğü'nden gelen çeklerin sahibi olan milyonlarca kişi, çeklerini ne zaman alacaklarını ve tam olarak ne kadar alacaklarını bilirler.

Son olarak bürokrasiler, *insanın yerine insansız teknoloji kullanarak insanlar üzerinde denetimi* vurgular. Hatırlayacağınız gibi insansız teknolojiler (örneğin makineler ve kurallar) insanları denetleme eğilimindedir, oysa insani teknolojiler (örneğin çekiçler ve kalemler) insanlar tarafından denetlenme eğilimindedir. Gerçekten de, bürokrasinin kendisi dev bir insansız teknoloji olarak görülebilir. Neredeyse otomatik işleyişi, insan yargısının yerine kural, yönetmelikler ve yapıları geçirme çabası olarak görülebilir. Çalışanlar işbölümüyle denetlenir, bu da her büroya sınırlı sayıda iyi tanımlanmış görevler dağıtır. Çalışanlar bu görevleri kurumun öngördüğü şekilde yapmalı, başka görevleri yapmamalıdır. Birçok durumda bu görevleri kendi istedikleri gibi yapacak aygıtları yaratamayabilirler. Kaldı ki çok az yargıda bulunarak (o da bulunuyorlarsa) insanlar, insan-robotlara ya da bilgisayarlara benzemeye başlar. İnsanları bu konuma indirgedikten sonra, yerlerine gerçekten makineleri geçirmeyi düşünmek mümkündür. Aslında bu zaten bir dereceye kadar yapıldı: Birçok yerde bilgisayarlar bir zamanlar insanların yaptığı bürokratik görevleri üstlendi. Teknoloji geliştirildiği ve fiyatı makul olduğu zaman, robotların bürodaki insanların yerini almaya başlayacağını hayal edebiliyor insan.

Aynı biçimde bürokrasinin müşterileri de denetlenir. Kurumdan yalnızca belirli hizmetleri alabilir, öbürlerini almazlar. Örneğin İGD insanlara vergi iadeleri konusunda tavsiyede bulunabilir, ama evlilikleri konusunda değil. İnsanlar bu hizmetleri yalnızca belirli bir yolla alırlar. Örneğin sosyal güvenlik ödemelerini nakit olarak değil, ancak çekle alabilirler.

Dolayısıyla fast-food restoranı gibi bürokrasi de, biçimsel akılcılığın dört temel bileşeniyle tanımlanır: verimlilik, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve insan teknolojisinin yerine insansız teknolojiyi geçirerek denetim.

Bürokrasi *akılcılığın akıldışılığını* da yaşar. Fast-food restoranı gibi bürokrasi de çalışmak ve hizmet almak için insanı dışlayan bir yerdir. Ronald Takaki'nin söylediği gibi, bu akılcılaştırılmış or-

tamlar, "benliğin sınırlandığı, duyguların denetlendiği, ruhun boyun eğdiği" yerlerdir.[4] Diğer bir deyişle, insanların insan gibi davranamadığı, insan olmaktan çıkarıldığı ortamlardır.

Ama bürokrasilerin akıldışılıkları burada durmaz. Bürokrasiler, verimli kalmak yerine, "kırtasiyecilik" ve diğer patolojiler nedeniyle giderek verimsiz olabilir. Çalışanlar ne yapmaları gerektiğinden emin olmamaya, müşteriler de bekledikleri hizmetleri almamaya başladıkları için, bürokrasiler çoğunlukla öngörülemezlik taşır hale gelir. Hesaplanabilirliğe verilen önem çoğunlukla kalitesiz iş çıkmasına neden olur. Bunlar ve öbür yetersizlikler nedeniyle bürokrasiler, çalışanlar ve hizmet verdikleri kişiler üzerindeki denetimlerini yitirmeye başlar. Yerlerini alabilecek insansız teknolojilere duyulan öfke çoğunlukla insanları bu teknolojilerin işleyişini bozmaya ya da sabote etmeye yöneltir. Bütün bunlardan dolayı, çok akılcı biçimde tasarlanmış bir işleyiş, sonunda çoğunlukla hayli akıldışı hale gelir.

Weber, bürokrasiler gibi biçimsel olarak akılcılaştırılmış sistemleri ele almasına karşın, "akılcılığın demir kafesi" adını verdiği kavramdan daha da çok etkilenmiştir. Weber'e göre bürokrasiler, insanların içinde hapsedildiği, temel insanlıklarının kabul edilmediği birer kafestir. Weber en çok bu sistemlerin giderek daha da akılcı hale geleceklerinden ve bu akılcı ilkelerin toplumun gittikçe artan kesimlerine egemen olacağından korkuyordu. Bir dizi akılcı yapı içine kilitlenmiş, ancak bir akılcı sistemden diğerine hareket edebilen insanlardan oluşmuş bir toplum bekliyordu. Dolayısıyla, insanlar akılcılaştırılmış eğitim kurumlarından akılcılaştırılmış işyerlerine, akılcılaştırılmış eğlence yerlerinden akılcılaştırılmış evlere gidebilirdi. Toplum, ek yeri olmayan akılcılaştırılmış yapılar ağından başka bir şey olmayacaktı; kaçış yeri yoktu.

Günümüzde eğlence etkinliklerinde görülen akılcılaştırılma Weber'in bu korkusuna örnek oluşturabilir. Eğlence, günlük rutinlerin akılcılaştırılmasından kaçmanın bir yolu olarak görülebilir. Ne var ki, zamanla bu kaçış yollarının kendileri de akılcılaşmış, bürokrasiler ve fast-food restoranlarıyla aynı ilkeleri barındırır ol-

---

4. Ronald Takaki. *Iron Cages: Race and Culture in 19th-Century America*. New York: Oxford University Press, 1990, s. ix.

muştur. Eğlencenin akılcılaşmasının[5] birçok örneğinden biri de günümüzdeki tatillerdir. Avrupa'yı görmek isteyenler için paket turlar geziyi akılcılaştırır. İnsanlar, tam olarak denetlenen bir şekilde, araçlarda giderken birçok manzara görebilir, otellerde kalır ve tıpkı kendi ülkelerinde yaptıkları gibi fast-food restoranlarında yemek yiyebilirler. Karayipler'e kaçmak isteyenler için birçok rutin faaliyet sunan, bir Karayip adasındaki yerli yaşamının öngörülemezliğine hiç girmeden öngörülebilir bir ortamda kalınabilen Club Med gibi tatil kulüpleri var. ABD'de kalıp doğal ortama kaçmak isteyenler için ise akılcılaşmış kampingler doğanın öngörülemezlikleriyle az ilişki sağlar ya da bu ilişkiyi tamamen önler. Hatta insanlar evlerinde kalıp evin tüm rahatlıklarından –TV, video, Nintendo, CD-çalar– yararlanabilirler. Bunlar ve diğer örnekler, akılcılıktan kaçış yollarının, büyük ölçüde akılcılaştırıldığını gösterir. İnsanlar gerçekten de büyük ölçüde akılcılığın demir kafesinde yaşarlar ve kaçış yolları ya azdır ya da hiç yoktur.

Fast-food restoranı, bürokratik sistemin bir parçası olarak da görülebilir; aslında dev holdinglerin içinde artık kendi fast-food zincirleri vardır. Üstelik fast-food restoranı bürokrasinin öncülük ettiği akılcı ilkeleri de kullanmıştır. McDonald's, McDonaldlaştırmanın yaratılmasına yardımcı olmak üzere bürokratik ve diğer ilkeleri birleştirmiştir.

B. YAHUDİ SOYKIRIMI: SON ÜRÜN ÖLÜMDÜ

Weber akılcılaştırma ve bürokratikleşme üzerine 1900'lerin başında yazdı. Bunlara yönelik korkusunun, 1920'deki ölümünden birkaç on yıl sonra başlayan Yahudi Soykırımı'nda gerçekleştiği öne sürülebilir.

Zygmunt Bauman, "Yahudi Soykırımı modern bürokratik akılcılığın bir paradigması işlevini görebilir,"[6] diyor. Bürokrasi gibi Yahudi Soykırımı da Batı uygarlığının ayırt edici bir ürünüdür. Ba-

5. Harvey Greisman. "Disenchantment of the World." *British Journal of Sociology* 27(1976): 497-506.

6. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989, s. 149. (*Modernlik ve Holocaust*, Sarmal Yayınları, İstanbul, 1998, çev. Süha Sertabiboğlu)

uman, Yahudi Soykırımı'nın bir sapkınlık değil, ama "uygarlığımız hakkında bildiğimiz her şeye uygun olarak onun yol gösterici ruhu, öncelikleri, her yerde var olan dünya görüşü"[7] olduğunu da ileri sürer. Yani Yahudi Soykırımı modern dünyanın akılcılığını gerektiriyordu. Modernizm öncesi, daha az akılcılaşmış toplumlarda olamazdı. Aslında bu tür toplumlarda ortaya çıkan plânlı katliamlar, Yahudi Soykırımı gibi milyonlarca insanı sistematik olarak öldürmek için çok ilkel, çok yetersiz kalıyorlardı.

Yahudi Soykırımı, amacı kusursuz derecede akılcı bir toplum yaratmak olan modern toplum mühendisliğinin bir örneği olarak görülebilir. Nazilere göre bu kusursuz toplum Yahudilerden (ayrıca Çingeneler, gay, lezbiyenler, özürlüler vb.'den) arınmış olmalıydı. Bauman burada bahçıvanlıkla bir analoji kuruyor. Tıpkı kusursuz bir bahçede yabani ot bulunmayacağı gibi, kusursuz bir Nazi toplumu da *Judenfrei* (Yahudilerden arınmış) olacaktı. Hitler, bir tıp analojisi kullanarak Yahudileri bir "virüs", Nazi toplumunda yok edilmesi gereken bir hastalık olarak tanımlıyordu.

Yahudi Soykırımı'nda akılcılaştırmanın (ve McDonaldlaştırmanın) bütün temel karakteristikleri mevcuttu. Birinci olarak insanları kitleler halinde yok etmek için etkili bir mekanizmaydı. Örneğin ilk deneyler mermilerin etkin olmadığını gösterdi; sonunda Naziler insanları yok etmenin en etkili aracı olarak gazda karar kıldılar. Naziler, başka türlü kendi başlarına yapmak zorunda kalacakları birçok işi (örneğin bir sonraki kurban grubunu seçmek) yapmaları için Yahudi topluluğundan insanları kullanmayı da verimli buldular.[8] Birçok Yahudi onlarla işbirliği yaptı; çünkü bu, böyle akılcı bir sistemde "akılcı" bir şey gibi görünüyordu (başkalarını ya da kendilerini kurtarabilirlerdi).

İkinci olarak Yahudi Soykırımı, hesaplanabilirliği vurguladı, örneğin en kısa sürede kaç kişinin öldürülebileceğini hesapladı. Bauman aşağıdaki örnekleri veriyor:

> Demiryolu müdürleri için hedeflerinin tek anlamlı ifadesi, kilometre başına tondur. İnsanlarla, koyunlarla ya da dikenli tellerle ilgilen-

---

7. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989, s. 8.

8. Üçüncü Bölüm'de de göreceğiniz gibi fast-food restoranları çeşitli işleri müşterilere (ücretsiz) yaptırarak verimliliklerini arttırıyorlar.

> mezler onlar; yalnızca kargoyla ilgilenirler ve bu da tümüyle ölçümden oluşan, nitelikten uzak bir kimlik anlamına gelir. Birçok bürokrat için ise kargo gibi bir kategori bile fazlasıyla nitel bir sınırlama anlamına gelir. Onlar yalnızca davranışlarının mali sonuçlarıyla ilgilenirler. Hedefleri paradır.[9]

Acımasızca gaz odalarına sürülen Yahudilerin yaşamlarının, hatta ölümlerinin kalitesine çok az önem verildiği açık.

Diğer bir nitel anlamda, Yahudi Soykırımı'nda en aşırı kitle kıyımı olarak görülmesi açısından kuşkulu bir farklılık vardır:

> Modern-akılcı biçimde, planlı, bilimsel bilgiyle, uzmanca, etkin yönetimle, koordinasyonlu yapılan her şey gibi Yahudi Soykırımı da, modernizm öncesi olduklarını iddia ettiği eşdeğerlerini ardında bıraktı ve onları ilkel, değersiz ve verimsiz olarak teşhir edip bütün suçu onlara yükledi. Modern toplumumuzdaki her şey gibi, Yahudi Soykırımı da her açıdan üstün bir başarıydı... Daha önceki soykırım dönemlerinin çok üstüne çıkmıştı.[10]

Üçüncü olarak soykırımı öngörülebilir kılma çabası vardı. Dolayısıyla tüm süreçte bir montaj bandı özelliği bulunuyordu. Trenler toplama kamplarına doğru kıvrıla kıvrıla gidiyor, kurbanlar sıraya giriyor ve düzgün adımlarla ilerliyordu. İşlem bittikten sonra kamp çalışanları sistematik çöp işlemi için cesetleri torbalara koyuyordu.

Son olarak kurbanlar, dev bir insansız teknolojiyle denetleniyordu. Bu teknolojinin içinde kamplar, tren sistemi, krematoryum ve tüm süreci yöneten bürokrasi vardı. Feingold bu insansız teknolojinin bazı unsurlarını şöyle tanımlıyor:

> [Auschwitz] modern fabrika sisteminin dünyevi bir uzantısıydı da. İnsanlar, malı üretenler değil hammaddeydi ve son ürün de ölümdü, gün başına düşen ceset miktarı birim yöneticisinin üretim çizelgesine dikkatle işleniyordu. Modern fabrika sisteminin simgesi olan bacalar, insan etinin yanmasıyla yoğun bir duman çıkarıyordu. Modern Avrupa'nın harika düzenlenmiş demiryolu ağı yeni bir hammadde türünü

9. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, New york: Cornell University Press, 1989, s. 103.
10. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989, s. 89.

> fabrikalara ulaştırıyordu. Bunu da tıpkı diğer yükler gibi taşıyordu... *Mühendisler krematoryumu tasarladı; yöneticiler, verimlilik ve coşkuyla çalışan bürokratik sistemi...* Tanık olduklarımız, kitlesel bir toplum mühendisliği planından başka bir şey değildi.[11]

Söylemeye gerek bile yok, Yahudi Soykırımı akılcılığın akıldışılığında nihai noktayı temsil ediyordu; daha özelleştirirsek insanlıktan çıkarmanın nihai noktasını. Kaldı ki milyonlarca insanı bu kadar mekanik bir tarzda öldürmekten daha insanlıktan çıkarıcı ne olabilir? Üstelik cinayetlerin işlenebilmesi için önce kurbanların insanlıktan çıkarılması, yani "ölçülebilir bir nicel diziye indirgenmesi"[12] gerekiyordu. Bauman şu sonuca varıyor: "Alman bürokratik makinesi akıldışı ve bu nedenle kavranılamaz bir amacın hizmetine koşulmuştu."[13]

Yahudi Soykırımı'nı McDonaldlaştırmanın öncelleri bağlamında ele almak bazı okurlara aşırı gelebilir. Elbette fast-food restoranı Yahudi Soykırımı'yla aynı şekilde ele *alınamaz.* İnsanlık tarihinde bundan daha iğrenç bir suç yoktur. Bununla birlikte Yahudi Soykırımı'nı bu bağlamda ele almak için güçlü nedenler var. Birincisi, Yahudi Soykırımı büyük ölçüde biçimsel akılcılık ilkesine, bu tür bir akılcılık paradigmasına –bürokrasiye– dayalıydı. İkinci olarak Yahudi Soykırımı, gördüğümüz gibi, bundan sonraki iki bölümde ele alınacak olan fabrika sistemiyle de bağlantılıydı. Son olarak bugün McDonaldlaştırmada biçimsel akılcılığın yaygınlığı, Bauman'ın Yahudi Soykırımı'na benzer bir şeyin tekrar olmayacağı yönündeki görüşünü destekliyor.

C. BİLİMSEL YÖNETİM: EN İYİ YOLUN BULUNMASI

Bilimsel yönetimin gelişmesi, McDonaldlaştırmanın önemli bir önceliydi. Aslında Weber akılcılaştırma sürecini ele alırken zaman

11 Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989, s. 8.

12. Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989, s. 102.

13. Feingold, alıntılayan, Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust.* Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989, s. 136.

zaman bilimsel yönetimden de söz eder. Bilimsel yönetim kavramı, düşünceleri yirminci yüzyıl boyunca iş dünyasının biçimlenmesinde kilit bir rol oynayan Frederick W. Taylor tarafından yaratılmıştır.[14] Taylor çalışmayı akılcılaştırmaya yönelik bir dizi ilke geliştirdi ve bu düşüncelerini uygulaması için çok sayıda büyük kurumda (örneğin Bethlehem Çelik Fabrikası), çoğunlukla fabrikalarda işe alındı.

İş dünyasında verimliliğin olmamasından etkilenen Taylor çalışmayı daha verimli hale getirmek için ilkeler geliştirdi. Zaman açısından verimi arttırmak için yaptığı gözlemlerde, bir işi yapmanın en iyi yolunu keşfedebilmek amacıyla az çok verimli gördüğü işçileri inceledi. Görevleri küçük parçalara böldü ve her birini yapmak için "en iyi yol"u bulmaya çalıştı. Bir işi yapmak için en iyi yolu keşfettiğini düşündüğü zaman, işçileri seçti ve işi aynen anlattığı gibi yapmayı öğretti.

Genel olarak bilimsel yönetim, işçiler üzerinde büyük bir denetim uygulanan insansız bir teknoloji üretti. İşverenler, Taylor'ın yöntemlerine göre çalıştıkları zaman işçilerin çok daha verimli olduklarını, herkesin aynı adımları attığını (yani işleri öngörülebilirlik içeriyordu) ve ücretleri çok az artmasına karşın çok daha fazla ürettiklerini (hesaplılık) gördüler. Dolayısıyla Taylor'ın yöntemleri, bu yöntemleri benimseyen şirketlerin kârını arttırması anlamına geliyordu.

Bütün akılcı sistemler gibi bilimsel yönetimin de akıldışılıkları vardı. Her şeyin ötesinde, insanların işten atılabilir olarak görüldüğü ve onlara böyle davranıldığı, insanlıktan çıkarıcı bir sistemdi. Dahası, işçiler yalnızca bir ya da birkaç iş yaptığı için beceri ve yeteneklerinin büyük kısmı kullanılmadan kalıyordu. Bunun çok kötü sonuçları oldu ve 1980'lerde Amerikan sanayisi, Japon sanayisinin kendisini geçtiğini gördü. Japon sanayisi yalnızca biçimsel olarak akılcı olmakla kalmayıp işçilerinin yeteneklerini daha iyi kullanabilen bir yöntem bulmuştu.[15]

İnsanların artık Taylor'ı ve bilimsel yönetimi pek duymama-

14. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row, 1947.

15. George Ritzer ve Terri LeMoyne. "Hyperrationality: An Extension of Webeian and Neo-Weberian Theory," George Ritzer. *Metatheorizing in Sociology.* Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1991, s. 93-115.

larına karşın, Taylor'ın düşünceleri işin, özellikle kol işinin yapılma yöntemini biçimlendirmeye devam ediyor. Fast-food restoranı, hiç değilse örtük olarak, işçilerinin çalışma tarzını düzenlemek için bilimsel yönetimi kullanmıştır.[16] Fast-food restoranında emek hayli akılcılaştırılmış, bir hamburgeri pişirmek, tavuk kızartmak ya da servis yapmanın en etkili yolunu bulmaya koşullanmıştır. McDonald's bu düşünceleri kendisi çıkarmadı, ama bürokrasi ve montaj bandı ilkeleriyle bir araya getirerek McDonaldlaştırmanın yaratılmasına katkıda bulundu.

D. MONTAJ BANDI: ROBOT GİBİ İŞÇİLER YARATILMASI

Modern bürokrasi ve bilimsel yönetim gibi montaj bandı da yirminci yüzyılın başında ortaya çıktı. Bürokratikleşmiş otomotiv sanayisinin öncülük yaptığı montaj bandının biçimlenmesine bilimsel yönetim düşünceleri yardımcı oldu. Genellikle Henry Ford bu buluşun mucidi olarak görülür, oysa (örneğin et paketleme gibi) başka sanayilerde bunun öncelleri vardı ve esas olarak Ford mühendislerinin bir ürünüydü (bkz. 3. Bölüm).[17] Otomatik montaj bandı, üretimin akılcılaştırılmasında önemli bir ileri adımı temsil etti ve üretimde yaygın olarak kullanılmaya başladı. Bürokrasi, fast-food restoranı, hatta Yahudi Soykırımı gibi otomobil montaj bandı da biçimsel akılcılığın temel unsurlarını içinde barındırır.

Birincisi, verimlidir. Hareketli bir bant üzerinde arabaların montajını yapan hayli uzmanlaşmış, vasıfsız işçiler, bir grup vasıflı işçiyi bir odaya koyarak onlardan bir araba yapmalarını istemekten daha verimlidir.

Her işçinin bantta yaptıkları, örneğin geçen her arabaya jant kapağı takmak gibi, son derece öngörülebilir bir işlemdir ve birbirine benzer son ürünlere yol açar. Montaj bandı üretim sürecindeki birçok unsurun miktarının belirlenmesini sağlar ve üretilen araba sayısını maksimize eder.

16. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, s.112-114.
17. Henry Ford. *My Life and Work.* Garden City, New York: Doubleday, Page, and Co., 1922; James T. Flink. *The Automobile Age.* Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1988.

Montaj bandı, üretim sürecinin belirli noktalarında belirli görevleri yapmak zorunda olan işçiler üzerinde maksimum *denetime* izin veren insansız bir teknolojidir aynı zamanda. Bir işçi gereken işi yapmadığı zaman bu hemen ortaya çıkar. Örneğin araba bantta ilerlerken jant kapağı yoktur. Her işin yapılması için ayrılan sınırlı zaman, belirli bir görevi yaratıcı biçimde yapmak için çok az fırsat yaratır ya da hiç yaratmaz. Daha az sayıda, daha vasıfsız işçiler araba üretebilir. Üstelik her işin uzmanlaşması insanların yerine robot kullanılmasına olanak sağlar. Bantta gereken rutin, kendini tekrarlayan işler, tam da robotlara göre işlerdir. "İnsan robotlar" tarafından yapılabilmesi için işler basitleştirildikten sonra, gündeme insanın yerine insan olmayan robotların kullanılması gelir. Bugün mekanik robotlar montaj bantlarında giderek daha çok kullanılmaktadır.

Birçok gözlemcinin ayrıntılandırabileceği gibi montaj bandı, içinde büyük bir akıldışılık barındırır. İnsanlıktan çıkarıcı bir iş ortamı sunar. Çok çeşitli beceri ve yetenekleri olan insanlardan, çok basitleştirilmiş, sınırlı sayıda işi defalarca yapması istenir. İnsanlar çalışırken insani yeteneklerini göstermek yerine insanlıklarını inkâr etmeye ve robot gibi davranmaya zorlanırlar. Kendilerini işte ifade edemezler. Bu, montaj bandının birçok akıldışılığından yalnızca biridir.

Kusurlarına karşın montaj bandı, fast-food restoranının gelişimini derinden etkilemiştir. Bunun en belirgin örneği, Burger King'in hamburgerleri pişirmek için kullandığı hareketli banttır. Fast-food restoranındaki işin büyük kısmının montaj bandı tarzında, görevlerin en basit parçalara bölünerek yapılması bu kadar belirgin değildir. Örneğin, "bir hamburger yapmak", burgerleri kızartmak, ekmeklerin üzerine koymak, üzerine "özel sos" sürmek, yeşil salata ve domatesi koymak, içi doldurulmuş burgerleri kapatmak anlamına gelir. Müşteriler bile bir tür montaj bandını görürler; arabayla gidilen restoranlardaki pencereler bunun en belirgin örneğidir. Bir gözlemcinin belirttiği gibi, "Fabrikanın temel unsurları... besleme makinesinin geliştirilmesi[yle] fast-food olgusuna kesinlikle girmiştir."[18]

18. Bruce A. Lohof. "Hamburger Stand Industrialization and the Fast-Food Phenomenon," Marshall Fishwick (der.). *Ronald Revisited: The World of Ronald*

Burada, otomobil montaj bandının bir öncel olmasının yanı sıra McDonaldlaştırma için başka bir açıdan zemin hazırladığını belirtmek gerekir. Daha ucuz arabaların seri üretimi birçok insanın araba sahibi olmasına yol açtı, bu da otoyolların aşırı kullanılmasına ve onun yanında da turizm sanayisinin gelişmesine neden oldu.[19] Restoranlar, oteller, kampingler, benzin istasyonları ve benzerleri, McDonaldlaştırılmış toplumun temelinde yer alan birçok *franchising* işletmesinin öncelleri olarak ortaya çıktı.

General Motors, özellikle Alfred Sloan, otomobil sanayisinin bürokratik yapısını daha da akılcılaştırdı. Sloan, GM'nin çokbölümlü sistemiyle ünlüdür. Bu sistemde merkez büro uzun dönemli kararları alırken, bölümler günlük kararları alırlar.[20] Bu yenilik o dönemde o kadar başarılı oldu ki, diğer otomobil şirketleri ve birçok başka şirket de bu yöntemi benimsedi.

E. LEVITTOWN: EV YAPIMI "BAM, BAM, BAM"

Arabanın alınabilmesi yalnızca fast-food restoranının ortaya çıkmasına yardımcı olmakla kalmadı, banliyönün gelişmesini de sağladı: Özellikle Abraham Levitt tarafından kurulan Levitt & Sons öncülüğünde seri olarak üretilen banliyö evlerinin gelişmesini. 1947 ile 1951 arasında bu şirket New York'un eski patates tarlalarında 17.447 ev yaparak Long Island'ı, Levittown yerleşimini yarattı ve 75 bin kişilik bir topluluk oluştu.[21] Pennsylvania, Levittown'daki ilk evler 1958'de satışa çıktı. İleri düzeyde akılcılaştırılmış evlere ek olarak bu Levittown, başından sonuna kadar planlı bir topluluktu. Bu tür banliyö topluluklarının yaratılması, fast-food restoranının gelişmesi için nüfus zemini sağlanmasına

---

McDonald. Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s. 30; ayrıca bkz. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, s. 75.

19. Marshall Fishwick. "Cloning Clowns: Some Final Thoughts," Marshall Fishwick (der.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s. 148-151. Otomobille turizm sanayisinin gelişmesi arasında aynı paragrafta açıklanan ilişki üzerine daha fazla bilgi için bkz. James T. Flink, *The Automobile Age*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1988.

yardımcı oldu. Otomobil ihtiyaçlarıyla banliyö sakinleri, fast-food restoranı için doğal bir oluşumdu ve hâlâ da öyledir.

Levitt & Sons, inşaat alanlarını, montaj bandı teknolojisine dayalı büyük fabrikalar olarak düşünüyordu. Oğullardan biri olan William Levitt'in dediği gibi,

> Ortaya çıkan şey, Detroit montaj bandının tersine çevrilmiş hali gibiydi... Orada araba hareket ederken işçiler yerlerinde duruyorlardı. Bizim evlerimizde ise hareket eden işçiler olmasına karşın farklı yerlerde aynı işleri yapıyorlardı. Bildiğim kadarıyla daha önce kimse bunu yapmamıştı.[22]

İşçiler, otomobil montaj bandındaki yoldaşları gibi uzmanlaşmış işler yaptılar. Diğer bir oğul olan Alfred Levitt'in dediği gibi, "Psikologlara rağmen aynı adam her gün aynı şeyi yapar. Sıkıcıdır; kötüdür; ama yeşil çevrenin sağladığı ödül, işin sıkıcılığını alırmış gibi görünüyor."[23] Dolayısıyla, Levitt'ler inşaat işçilerinin çalışmasını, tıpkı Ford'un otomobil işçileriyle yaptığı gibi, işçilere karşı aynı tavırla akılcılaştırdı.

İş kadar site de akılcılaştırılmıştı. Levitt'ler, sitenin içinde ve çevresinde depolar, marangoz atölyeleri, su tesisatçıları ve kum, çakıl ve çimentodan alanlar yaptılar. Böylece, bu hizmetlerle ürünleri başkalarından alıp inşaat alanına taşımak yerine ürün ve hizmetler sitenin içindeydi ve Levitt'ler tarafından kontrol ediliyordu. Levitt'ler mümkün olan yerlerde önceden yapılmış ürünler de kullandılar. Ne var ki tamamı prefabrike olan ev yapmanın kısmen prefabrike evden daha az verimli olacağını düşündüler.

Her evin yapımı bir dizi kesin tanımlı ve akılcı aşamadan oluşuyordu. Örneğin, duvarı yaparken işçiler ölçme ve kesme işleri yapmadı; her parça yerine oturacak şekilde önceden kesilmişti. Yan duvar asbestten yapılmış, 73,5'luk büyük, renkli kaplama lev-

---

20. James T. Flink, *The Automobile Age.* Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1988; ayrıca bkz. Alfred P. Sloan, Jr. *My Years at General Motors.* Garden City, New York: Doubleday, 1964.
21. "Levitt's Progress." *Fortune,* Ekim 1952, s. 155 vd.
22. Richard Perez-Pena. "William Levitt, 86, Suburb Maker, Dies." *New York Times,* 29 Ocak 1994, s. 26.
23. "The Most House For the Money." *Fortune,* Ekim 1952, s.152.

halarından oluşuyordu, eskiden kullanılan 570 küçük ince tahtanın yerini almıştı. Bütün evler yüksek basınçla, aynı iki renge boyandı: Fildişi üzerine yeşil. Sonuçta "Temel işi bitince evler bam, bam, bam ortaya çıktı."[24] Sonuç elbette düşük maliyetle ve hızla üretilen, aşağı yukarı birbirine az çok benzer, çok sayıda evdi.

Nicel unsurlara verilen önem, evin fiziksel inşaatının da ötesine geçti. Örneğin evleri satmak için, evin toplam maliyetini vurgulamak yerine emlakçılar, peşinat ve aylık taksitlerin miktarına ağırlık verdiler. Emlakçılar, Levittown'ı beğenen alıcıların evin fiyatını sormak gibi daha uzak görünen bir konudan çok bu tür yakın rakamlarla ilgilendiğine inanıyorlardı. Levittown evleri için verilen reklamlar "evin büyüklüğünü ve değerini"[25] vurguluyordu. Diğer bir deyişle Levittown, artan akılcılığa doğru yürüyüşte birçok ardılı gibi, en az paraya en çok evi vurguluyordu. (Düşük fiyatlı evleri bir kez hedefleyince, Levitt'in ve daha genel olarak McDonaldlaştırmanın geliştirdiği ilkeler yüksek fiyatlı evlere de uygulandı; mimarlar şimdi "McMalikâneler"den[26] söz ediyor.) Aynı biçimde, bugünün fast-food restoranları da çoğunlukla açık ya da örtük olarak tüketicilerine, en az fiyata en çok yemeği önerdiklerini söylüyor.

İleri düzeyde akılcılaştırılmış topluluklarda benzer evlerde yaşamayı eleştiren birçok insan var. İlk eleştirmenlerden biri banliyöye "Disturbia" adını vererek banliyö evini "değişik düzeylerde tuzak" olarak nitelendirdi.[27]* Ne var ki banliyö akılcılığına olumlu da bakabilirsiniz. Örneğin Levittown'da oturan birçok kişi evlerinde değişiklikler yaptığı için artık evler eskisi gibi birbirine benzer durmamaktadır. İnsanlar artık "bir Tudor Malikânesi, bir

---

24. "The Most House For the Money." *Fortune*, Ekim 1952, s. 153.
25. Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon Books, 1967, s.13.
26. Patricia Dane Rogers. "Building..." *Washington Post/Home*, 2 Şubat 1995, s.12, 15.
27. Richard E. Gordon, Katherine K. Gordon ve Max Gunther. *The Split Level Trap*. New York: Gilbert Geis Associates, 1960.

* Banliyö anlamına gelen "suburbia" yerine, "rahatsız etmek, bozmak" gibi anlamlar taşıyan *disturb* fiilinden "Disturbia" sözcüğü türetilerek kelime oyunu yapılmıştır. Evlerde odalar farklı yüksekliklerde olduğu için eleştirmen "değişik düzeylerde tuzak"tan söz etmektedir. (ç.n.)

İsveç şalesi, Pennsylvania'daki Hollanda göçmenlerinin yaptığı tipte bir Dutch ahır kılığına girmiş Levitt kutusu"nu[28] görmekteler. Diğer gözlemciler Levittown ve banliyöde değerli çok şey buldular. Örneğin Herbert Gans, "kusurları ne olursa olsun Levittown yaşamak için güzel bir yer,"[29] diyerek New Jersey'de yapılan üçüncü Levittown sitesinde çalışmalarını tamamladı. İçinde yaşaması ister "iyi" olsun, ister olmasın, Levittown kesinlikle içinde yaşanacak, akılcılaştırılmış bir yerdir ve ilkeleri modern banliyönün temelinde yatmaktadır.

F. ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ: AMERİKA'NIN MAĞAZALAŞTIRILMASI

Akılcılaştırılmış toplumun, gelişimi otomobil ve banliyö evlerinin gelişimiyle hızlanan diğer bir bileşeni, her şeyi içinde barındıran alışveriş merkezidir.[30] Modern alışveriş merkezinin, İtalya, Milano'daki Galleria Vittorio Emanuele (1877'de tamamlanmıştır) ve ABD'deki ilk planlı alışveriş merkezi (1916'da yapılmıştır) gibi öncelleri vardı. Ama her şeyi içinde barındıran ilk özgün alışveriş merkezi Minnesota, Edina'daki Southdale Center'dı. Southdale Center 1956'da Ray Krock'un ilk McDonald's restoranından kısa bir süre sonra açıldı. Bugün ABD'de her ay yüz milyonlarca kişinin ziyaret ettiği on binlerce alışveriş merkezi var. ABD'de bugüne kadar açılmış en büyük alışveriş merkezi 1992'de, Minnesota, Bloomington'da, Edina'dan bir yol ötede açıldı. İçinde, her türlü malın satıldığı 4 büyük mağaza, belli ürünlere ayrılmış 400 özel mağaza (çoğu zincir mağazaların parçaları) ve bir eğlence parkı vardı.[31]

Alışveriş merkezleri ve McDonaldlaştırılmış zincirler birbirlerine çok güzel uyuyorlar. Bir yanda alışveriş merkezleri bu tür

28. Georgia Dullea. "The Tract House as Landmark." *New York Times*, 17 Ekim 1991, s. C1, C8.
29. Herbert Gans. *The Levittowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon Books, 1967, s. 432.
30. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: Morrow, 1985.
31. Kara Swisher. "A Mall for America?" *Washington Post/Business*, 30 Haziran 1991, s. H1, H4.

zincirler için öngörülebilir, benzer ve kârlı bir alan sağlıyor. Yeni bir alışveriş merkezi yapıldığında zincirler bu merkezin içinde yer almak için kuyruğa giriyor. Öte yanda zincirler olmasa birçok alışveriş merkezinde çok sayıda dükkân boş kalır ve bu merkezler varlığını sürdüremez. Hızlı araba çağının eşzamanlı ürünleri, alışveriş merkezleri ve zincirler birbirlerini besliyor, McDonaldlaştırmayı ilerletiyor.

İroniktir, bugün alışveriş merkezleri hem gençler, hem de yaşlılar için bir tür topluluk merkezi haline geldi. Birçok yaşlı insan alışveriş merkezlerine hem egzersiz yapmak hem de birbirleriyle görüşmek için gidiyor. Bazı ana-babalar çocuklarını alışveriş merkezlerine "oyun" için götürdüklerinden, buralarda artık oyun odaları, parasız video oyunları ve parasız filmler var.[32] Toplumun McDonaldlaştırılmasına katkı sağlayan başka birçok işletme gibi alışveriş merkezleri de müşterilerle beşikten mezara kadar ilgileniyor.

William Kowinski, alışveriş merkezinin, "Amerikan rüyalarının doruk noktası, hem sağlıklı hem kaçık; başarı, savaş sonrası cennet modeli"[33] olduğunu ileri sürüyor. Kowinski'nin yaptığı gibi alışveriş merkezine öncelik vererek "Amerika'nın mağazalaştırılması"ndan söz edilebilir. Ne var ki bana göre fast-food restoranı çok daha büyük ve *etkili* bir güçtür. Ama alışveriş merkezi gibi McDonaldlaştırma da "hem sağlıklı hem de kaçık" olarak görülebilir.

G. McDONALD'S: "HIZLI TÜKETİM FABRİKASI"NIN YARATILMASI

McDonald's imparatorluğunun yaratıcısı Ray Kroc'a genellikle akılcı ilkeleri geliştirdiği için itibar edilir. Ne var ki temel McDonald's yaklaşımı Mac ve Dick McDonald kardeşler tarafından ya-

---

32. Janice L. Kaplan. "The Mall Outlet for Cabin Fever." *Washington Post/ Weekend,* 10 Şubat 1995, s. 53.
33. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paraise.* New York: Morrow, 1985, s. 25.

ratıldı.[34] McDonald kardeşler ilk restoranlarını 1937'de California, Pasadena'da açtılar. Restoranı yüksek hız, büyük hacim ve düşük fiyat ilkelerine dayandırmışlardı. Karışıklıktan kaçınmak için müşterilere çok sınırlı bir mönü sunuyorlardı. Masaya servis ve geleneksel pişirme teknikleri yerine McDonald kardeşler, pişirme ve servis için montaj bandının kurallarını uyguladılar. Eğitimli aşçılar yerine kardeşlerin "sınırlı mönüsü, yemek hazırlığını, bir ticari mutfağa ilk kez adımını atanların bile hemen öğrenebileceği basit, kendini tekrar eden işlere indirgemelerine olanak sağladı."[35] Kardeşler "ızgaracı", "şeykçi", "kızartmacı" ve "sosçu" (burgerlerin üzerine "ekstra"ları koyan ve paketleyen kişi) gibi uzmanlaşmış restoran işçilerinin kullanımına öncülük ettiler. İşçilerin yapması gerekenleri, hatta söylemesi gerekenleri bile belirleyen yönetmelikler geliştirdiler. McDonald kardeşler bütün bunlar ve diğer yöntemlerle akılcılaştırılmış "fast-food fabrikası"nın gelişmesinde öncü oldular.[36]

Kroc ne McDonald's'ın ilkelerini ne isim hakkı satma düşüncesini bulan kişiydi. Singer dikiş makinesi şirketi İç Savaş'tan sonra isim hakkı satma işinin öncüsü oldu ve yüzyıl başında da meşrubat şirketleri bu yöntemi kullandı. İsim hakkı satma uygulaması 1930'larda Western Auto, Rexall Pharmacy ve IGA gıda marketleri gibi perakende sanayilere girme yolunu buldu.

Dahası, Kroc 1950'lerin başında ortaya çıkmadan önce gıda sektöründe isim hakkı satmaya yönelik birçok çaba olmuştu. İlk gıda zinciri olan A&W Root Beer standları 1924'te ilk çıkışını yaptı. Howard Johnson 1935'te dondurma ve diğer yiyecekleri isim hakkı verme yöntemiyle sattı. İlk Dairy Queen 1944'te açıldı; ülke çapında isim hakkı verme yöntemiyle mağazalar açma çabaları sonucunda 1948'de 2.500 mağazalı bir zincir oluştu. Diğer ünlü gıda zincirleri McDonald's öncesindeydi. Big Boy 1930'ların sonunda

---

34. Ray Kroc. *Grinding It Out.* New York: Berkeley Medallion Books, 1977; Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York: Viking, 1985; John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches.* Toronto: Bantam Books, 1986.
35. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches.* Toronto: Bantam Books, 1986, s. 18.
36. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches.* Toronto: Bantam Books, 1986, s. 20.

başladı, Burger King (sonra InstaBurger) ile Kentucky Fried Chicken 1954'te işe girdiler. Dolayısıyla Kroc'un 15 Nisan 1955'te açılan ilk McDonald's restoranı, genel olarak isim hakkı satma işine, özel olarak gıda zinciri işine görece geç girmişti. Ama hikâyesine fazlaca girmiş oldum.

1954'te Ray Kroc ilk McDonald's restoranına gittiğinde, McDonald's, California, San Bernardino'da arabayla gelinen tek bir hamburger standından başka bir şey değildi. Mönüsü, yaklaşımı, hatta McDonald's kuruluşunu bugün ünlü yapan bazı teknikleri bile, McDonald kardeşler tarafından zaten geliştirilmişti. 1954'e kadar yalnızca yerel ölçekte heyecan yaratmış olmasına karşın McDonald kardeşler restoranlarını bu şekilde korumakla yetiniyorlardı; iyi iş yapıyorlardı ve isim hakkı satma yöntemine yönelik birkaç deneme girişimi olmasına karşın fazla büyük hırsları yoktu. Hepsine yetecek kadar çok hırsı olan Kroc onların isim hakkı temsilcisi sıfatıyla McDonald mağazalar imparatorluğunu kurmaya başlayarak McDonaldlaştırmaya ivme verdi. Başta Kroc, McDonald kardeşlerle ortak çalıştı, ama 1961'de hisselerini 2,7 milyon dolara satın aldıktan sonra zinciri istediği gibi kurmakta özgür oldu.

Kroc bu noktada da çok az yeni şey yarattı. Temel olarak McDonald kardeşlerin özel ürünlerini ve tekniklerini aldı ve bunları diğer mağaza zincirleri (gıda hizmeti ve diğerleri), bürokrasiler, bilimsel yönetim ve montaj bandının ilkeleriyle birleştirdi. Kroc'un zekâsı, çok iyi bilinen bu düşünce ve teknikleri fast-food işine sokmak ve hırsını isim hakkı satma yoluyla ulusal, sonra uluslararası bir işe dönüştürmekti. *Öyleyse, McDonald's ve McDonaldlaştırma yeni bir şeyi değil, yirminci yüzyılda ortaya çıkan bir dizi akılcılaştırma sürecinin doruk noktasını temsil ediyordu.*

Kroc'un başlıca yeniliği, McDonald's adını satma biçimiydi. İlk olarak tek bir isim hakkı temsilcisinin belirli bir bölgede açılacak bütün restoranlar üzerinde denetim kurduğu bölge bayiliklerine izin vermedi. Bölge bayileri fazla güçlendiği ve şirketin temel ilkelerini ihlal ettiği için diğer temsilcilikler batmıştı. Kroc merkezi denetimi en fazlaya çıkararak tüm sistemde eşitlik sağladı, bir kerede bir isim kullanma hakkı verdi ve tek bir kişiye birden fazla hak verdiği az görüldü. Kroc'un yeniliklerinden bir diğeri de isim hakkı için alt sınır olarak 950 dolarlık fiyat belirlemesiydi. Diğer

zincirlerde çok yüksek giriş fiyatları vardı ve paralarının büyük kısmını bundan kazanıyorlardı. Bunun sonucunda da dükkânların varlığını sürdürmesiyle pek ilgilenmeme eğiliminde oluyorlardı. McDonald's işletmesinde kârlar yüksek giriş ücretlerinden değil, restoranlardan talep ettiği %1,9'luk satış payından geliyordu. Dolayısıyla Kroc ve kurumunun başarısı restoranların refahına dayalıydı. Bu karşılıklı çıkar Kroc'un isim hakkı satma işine yaptığı en büyük katkı ve McDonald's ile restoran sahiplerinin başarısında kilit bir unsur oldu. Bugün isim hakkını kullananların büyük kısmı kendi başlarına milyoner olmuşlardır.

McDonald's, merkezi denetim ile restoranların bağımsızlığı arasında bir denge kurdu. Kroc her yerde aynı olmaya dayalı bir sistem dayatmasına karşın, restoranların yalnızca iş hacimlerini değil, genel olarak sistemi de genişleten yenilikler getirmesini teşvik etti. Yeni ürünleri ele alalım. Kroc'un kendisi büyük bir ürün mucidi değildi. En ünlü başarısız girişimlerinden biri Hulaburgerdi: Tost ekmeği arasında iki parça peynir ve bir dilim ızgara ananas. Balıklı sandviç, yumurtalı Egg McMuffin ve daha genel olarak McDonald's kahvaltıları gibi başarılı ürünler restoranlardan çıktı.

Büyük bir mucit olmamasına karşın Kroc, fast-food işini daha da akılcılaştıran bir dizi gelişmeye öncülük etti. Bir örnek verirsek, "her restoranda aynılık, standartlaştırılmış mönü, aynı büyüklükte porsiyonlar, aynı fiyatlar, aynı kalite"den[37] söz ederken (farkında olmadan) akılcılaştırma ilkelerinin vaizi (ve amigosu) haline gelmişti. Her yerde aynılık, McDonald's kuruluşunun, yiyecekleri genel olarak tutarsız rakiplerinden farklılaşmasına yol açtı. McDonald's sınırlı bir mönü (başta on madde) vererek, hamburgerlerin içeriği konusunda kesin standartlar koyarak, dondurulmuş hamburger ve patates kızartmasından vazgeçerek, her yerde aynılık konusunda müfettişler kullanarak, 1961'de Hamburger Üniversitesi denen ("Hamburgeroloji"de "derece" vermektedir) ilk tam gün eğitim merkezini kurarak ve 1958'de bir restoranın nasıl işletileceğini ayrıntıyla anlatan bir elkitabı çıkararak alana öncülük de etti.[38] Bu elkitabında bir fast-food restoranını çalıştırmak için gereken akılcı

37. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches.* Toronto: Bantam Books, 1986, s. 68-69.
38. McDonald's Hamburger Üniversitesi gibi Burger King de 1978'de kendi Bur-

ilkelerin çoğu bulunuyordu:

Çalışanlara *milk shake*'lerin nasıl yapılacağını, hamburger ve patateslerin nasıl kızartılacağını *tam olarak* anlatıyordu. Bütün ürünler için pişirme sürelerini ve bütün aygıtlar için sıcaklık ayarlarını *kesin olarak* belirtiyordu. Her yiyecek maddesi için *standart* porsiyonlar belirliyordu; her hamburgere konan soğanın miktarına ve peynir dilimine kadar. Patateslerin kalınlığını tam olarak belirlemişti. Servise özgü kalite *kontrollerini* de tanımlıyordu: Bir servis tepsisinde on dakikadan fazla kalan etin ve patates ürünlerinin atılmasına kadar.

... Izgaracılara... hamburgerleri soldan sağa doğru ızgaranın üstüne koymaları, her birinde altı hamburger olan altı sıra oluşturmaları öğretilmişti. İlk iki sıra ısıtıcıya en uzak yerde olduğu için önce üçüncü sırayı, sonra dördüncü, beşinci ve altıncı sırayı çevirdikten sonra ilk iki sırayı çevirmeleri söylenmişti (ve hâlâ da söylenmektedir.[39] [İtalikleri ben ekledim.]

H. SONUÇ

McDonaldlaştırma tarihsel bir boşluktan doğmadı; bugüne kadar önemini koruyan önemli öncelleri vardı. Bu önceller, fast-food restoran zincirinin dayandığı ilkeleri –montaj bandı, bilimsel yönetim ve bürokrasi– sağladılar. Bu zincirlerin başarılı olması için gereken zemini de hazırladılar –banliyödeki evlerinden uzakta çalışan, arabalarıyla yalnızca işten eve değil, giderek daha çok ihtiyaç duydukları ve istedikleri fast-food restoranlarına da giden, içinde birçok fast-food restoranıyla akılcılaştırılmış türevlerinin bulunduğu alışveriş merkezlerinin müdavimi olan çok sayıda fabrika işçisi ve bürokrat.

Bürokrasiler ve diğer öncellerin hâlâ önemli olmasına karşın, fast-food restoranının başlıca akılcılık modeli haline geldiğine inanıyorum. Weber'in demir akılcılık kafesinden kaygı duyması gibi, ben de fast-food modelinin her yerde hazır ve nazır olmasının ya-

ger King Üniversitesi'ni açtı; bkz. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991, s. 68.

39. John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches.* Toronto: Bantam Books, 1986, s.141-142.

rattığı benzer bir demir kafesi öngörüyorum. Weber özellikle akılcılığın akıldışılığından rahatsızdı: Bu kitabın merkezi noktası olan bir kaygı. Dolayısıyla bu kitap, Weber'in yirminci yüzyılın başında geliştirilen kuramını, yirmi birinci yüzyıl yaklaşırken hızlanan gelişmeleri de kapsayacak hale getirmeye yönelik bir çabadır.

Fast-food restoranı öncellerinden çeşitli unsurlar almasına karşın, akılcılaştırma sürecinde büyük bir sıçramayı da temsil eder. McDonaldlaştırma, akılcılaştırmanın mantıksal bir uzantısı olsa da, aynı zamanda akılcılaştırma sürecinin en çağdaş yönlerini açıklamak için farklı bir etiket kullanmayı meşrulaştıracak kadar aşırı bir akılcılaştırma biçimidir.

Bu tarihsel arkaplanı verdikten sonra, bunu izleyen beş bölüm McDonaldlaştırmanın temel boyutlarını –verimlilik, hesaplanabilirlik (ya da nicelleştirme), öngörülebilirlik, insan teknolojisi yerine insansız teknoloji kullanarak denetimin artması ve akılcı sistemlerin kaçınılmaz görünen bir yan ürünü, yani akılcılığın akıldışılığı– ele alacaktır. Bu bölümler, hem bu boyutları ayrıntısıyla tanımlamayı, hem de birçok örnek kullanarak her birinin dünyadaki çeşitli toplumsal ortamlarda ortaya çıkış tarzını göstermeyi amaçlamaktadır. Fast-food sanayisinin yanı sıra yüksekeğitim, sağlık ve işyeri tek tek ayrıntısıyla ele alınacaktır. Bundan sonraki beş bölümde verilen örnekler, McDonaldlaştırmanın tüm toplumu etkilediği savını desteklemek amacıyla kanıt işlevi görmektedir.

III
Verimlilik
Elle yiyerek sihirli krallıkta arabayla gezinmek



McDonaldlaştırma, sayıları gittikçe artan ve farklılaşan toplumsal ortamlarda maksimum verimlilik arayışını düşündürür. *Verimlilik*, belirli bir amaç için optimum araçları seçmek anlamına gelir. Bu tanımı açıklayayım. Birincisi, bir amacın tam optimum araçları az bulunur. Bu tanımdaki optimum daha çok *olabilecek en iyi* araçları bulup kullanma çabasını temsil eder. Ekonomist Herbert Simon'a göre insanlar ve örgütlerin maksimize edilebildiği az görülür.[1] Bununla birlikte, verimlilik dürtüsü, normal koşullarda kullanılabilecek araçlardan çok daha iyisini arama çabasını akla getirir. İkinci olarak *amaç ve araç* terimlerinin genelliği, verimliliğin sayısız

1. Herbert Simon. *Administrative Behavior* (2. baskı). New York: Free Press, 1957.

amaç ve araca uygulanabileceği gösterir. Diğer bir deyişle, tümüyle farklı çok sayıda aracı içeren ortamlar için optimum araçlara yönelik bir arayış olabilir. Bu, verimlilik arayışının çok çeşitli toplumsal ortamlarda görülebileceği ve görüldüğü anlamına gelir.

McDonaldlaştırılmış bir toplumda, insanların kendi amaçları için en iyi araçları aradıkları az görülür. Daha çok, çeşitli toplumsal ortamlarda daha önceden keşfedilmiş ve kurumlaşmış optimum araçlara güvenirler. Dolayısıyla, en iyi araç bir teknolojinin parçası olabilir; bir örgütün kuram ve yönetmeliklerinde yazılı halde bulunabilir ya da mesleki tanışma sürecinde çalışanlara öğretilebilir. İnsanların, amaçları için en iyi araçları her seferinde kendi başlarına keşfetmeleri verimsiz olur.

Verimlilik, ihtiyaç duydukları şeyleri daha az çabayla daha çabuk elde edebilen tüketiciler için kesinlikle avantajlıdır. Aynı şekilde işçiler de görevlerini hızla ve kolayca yapabilir. Yöneticiler ve mülk sahipleri de bundan yarar sağlar, çünkü işler yapılır ve müşterilere daha etkili hizmet verilir. Ama her zaman olduğu gibi, şaşırtıcı verimsizlikler ve müşterilerle işçilerin insanlıktan çıkarılması gibi akıldışılıklar ortaya çıkar.

A. FAST-FOOD SANAYİSİ: ONLARIN YERİNE HER ŞEYİ BİZ YAPARIZ

Verimlilik isteğini fast-food restoranı yaratmamış olmasına karşın, bunun neredeyse evrensel bir isteğe dönüşmesine yardımcı olmuştur. Toplumun birçok kesimi, fast-food restoranındaki hızlı yaşama alışmış olanların talep ettiği verimli tarzda işleyebilmek için değişmek zorunda kaldı. Bununla birlikte, bu bölümün daha sonraki kısımlarında çeşitli toplumsal kurumlardaki verimliliğin dışavurumlarına baktığınız zaman, bu örneklerin çoğunda doğrudan fast-food restoranının etkisini bulamayacağınızı aklınızda tutun. Hatta bazı örnekler daha eskilere dayanır ve fast-food restoranının biçimlenmesine yardımcı olmuştur. Ne var ki, McDonald's ile hızlanan verimlilik takıntısında bir rol oynarlar.

1950'lerin başında, yani fast-food restoranının ortaya çıktığı dönemde, fast-food'un belli başlı alternatifi, çeşitli marketlerden daha

önceden satın alınmış malzemeyle ev yemeği yapmaktı. Bu, yemek pişirmeden önce avcılık ve toplayıcılık yapmak gibi eski yöntemlerden kesinlikle daha verimliydi. 1950'lerde çok az Amerikalı yemek malzemesi için avcılık ya da toplayıcılık yapıyordu; yerel dükkânlar ve filizlenmekte olan süpermarketler yiyecek almak için daha verimli yerlerdi.

Ev yemeğinin verimliliği buzdolabı, dondurucu, tüplü ve elektrikli ocakların gelişmesiyle daha da artmıştı. Yemek kitapları ev yemeklerinin verimliliğini arttırmaya yönelik temel bir katkıydı. Yemeği her hazırlanışında yeni baştan keşfetmek yerine, her seferinde bir tarifi uygulamak ve dolayısıyla daha verimli kılmak mümkündü.

Ama ev yemekleri, yemek yemek için görece verimli bir yoldu ve hâlâ da öyledir. Markete gitmeyi, malzemeyi hazırlamayı, yemeği pişirmeyi, yemeyi ve sonrasında temizlemeyi gerektirir. Restoran uzun zaman önce çaba açısından daha verimli bir alternatif olmuştu.

Ama restoranlar da verimsiz olabilir; bir restorana gitmek, yemek yemek, sonra eve dönmek birkaç saat alabilir. Daha verimli restoranlar isteği, fast-food restoranlarının atalarının ortaya çıkmasına yol açtı – yemek atıştırılan yerler, kafeteryalar ve arabayla gidilen ilk restoranlar. Modern fast-food restoranı, daha verimli yiyecek tüketimine yönelik bir sonraki adımdı. Artan verimlilik çeşitli işlemleri verimlileştirme, ürünleri basitleştirme ve eskiden ücretli çalışanların yaptığı işi müşterilere yaptırmak sorunuydu büyük ölçüde.

Sürecin verimlileştirilmesi

Ray Kroc her şeyin ötesinde McDonald kardeşlerin çalışma verimliliğinden etkilendi ve böyle bir sistemin daha büyük alanlara uygulanmasının yaratacağı dev kâr potansiyelini düşündü. Kroc, McDonald's sistemine ilk tepkisini şöyle açıklıyor:

> Sistemin basitliğinden ve verimliliğinden çok etkilendim... sınırlı mönü oluşturmada her adım çok basite indirgenmişti ve çok az çabayla yapılabiliyordu. Yalnızca hamburger ve cheeseburger sa-

tıyorlardı. Burgerler... hepsi aynı şekilde kızartılıyordu.[2]

Ama Kroc'un verimliliğe kafasını takması McDonald's restoranını keşfetmesinden önceye dayanıyordu ve restoranlara blender sattığı ilk işinde açıkça görülmüştü. Bu restoranların çoğunda onu rahatsız eden şey, verimliliğin olmamasıydı:

> Verimsizlik, ziyan, farklı pişirme teknikleri, kötü servis ve kalitesi hiçbir zaman tutarlı olmayan yemekler vardı. Başından sonuna kadar düzenli bir biçimde hazırlanan basit bir ürüne ihtiyaç duyuluyordu.[3]

Kroc, verimlilik modeli olarak McDonald's hamburgerinde karar kılmadan önce restoran yemeğinin verimliliğini arttırmak için başka alternatiflerle oyalandı.

> Sosisli sandviçleri düşündü, sonra bu fikri bir kenara bıraktı. O kadar çok sosisli sandviç çeşidi vardı ki; tahıllı ve unlu sosisli sandviçler, her tür etten yapılan etli sandviçler, sığır etinden sandviçler, kaşarlı sandviçler. Farklı çeşitlerin yanı sıra farklı pişirme biçimleri de vardı. Haşlamak, ızgarada kızartmak, döner gibi pişirmek, kömür ateşinde pişirmek vb. vb. Öte yandan hamburgerlerde basitlik vardı. Baharatlar hamburgere sonradan ekleniyordu, köftesine baştan konmuyordu. Ve hamburgeri hazırlamak için tek bir yol vardı: Izgarada kızartmak.[4]

Kroc ile yardımcıları, üretim ve servis verimliliğini arttırmak için hamburgerin her bir bileşeniyle deneyler yaptılar. Örneğin karton kutularda gelen, ancak kısmen dilimlenmiş ekmeklerle işe başladılar. Ekmek işçileri kutuları açmak, ekmekleri çıkarmak, ortadan kesmek, kalan kâğıdı ve karton kutuyu atmak için zaman harcamak zorundaydılar. Sonunda tam ortadan ikiye bölünmüş ekmeklerin daha verimli kullanılabileceğini keşfettiler. Ayrıca ekmekler yeniden kullanılabilir kutularda ayrılmış olarak getirtilirse daha verimli olacaktı. Köfteler benzer bir ilgi gördü. Örneğin köfteler arasındaki kâğıtta tam gereken miktarda balmumu bu-

2. Ray Kroc. *Grinding It Out.* New York: Berkeley Medallion Books, 1977, s. 8.
3. Max Boas ve Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: E.P. Dutton, 1976, s. 9-10.
4. Max Boas ve Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: E.P. Dutton, 1976, s. 9-10.

lunmalıydı ki köfteler kâğıttan kolayca ayrılıp ızgaraya koyulabilsin. Kroc daha fazla verimliliği amaçladığını açıkça söylüyordu:

> Bütün bu düzenlemelerin amacı –bunu hiç gözden kaçırmadık– ızgaracının işini daha hızlı ve kolay kılmaktı. Maliyeti azaltma, envanter kontrolü vb. gibi diğer düşünceler de elbette önemliydi, ama bunlar dumanı tüten ızgarada neler olduğunun ayrıntıları yanında ikincil önemde kalıyordu. Izgara, *montaj bandımızın* yaşamsal bir özelliğiydi, ürün bant üzerinde düzgün akmazsa tüm plan suya düşerdi.[5] [İtalikleri ben ekledim.]

Bugün fast-food restoranları mönüde yer alan yiyecekleri, uzmanlaşmış işler yapan insanların (örneğin burger "sosçusu") çalıştığı bir tür montaj bandında hazırlıyorlar. Montaj bandının fast-food işindeki son uygulaması, Burger King'in *taşıyıcı bandıdır:* Donmuş durumdaki çiğ hamburger, altında ateş yanan bir bandın üzerinden yavaşça hareket eder, doksan dört saniye sonra diğer uçtan tam olarak pişmiş şekilde çıkar. Donkin Donut's, Kentucky Fried Chicken (baharatlı Cajun kızarmış tavuk istiyorsanız Popeye'a gitmelisiniz), Taco Bell ve Pizza Hut'ta da benzer teknikler kullanılıyor. Yeni ve daha da uzmanlaşmış bir fast-food zinciri olan Cinnabon, tarçınlı ekmekleri seri şekilde üretmek ve servis yapmak için tekniklerini kusursuzlaştırdı.

Fast-food restoranına müşterilerin gelip gitmesi de verimlileştirilmiştir. Üç gözlemcinin belirttiği gibi, McDonald's "salyadan boşaltıma kadar olan yolu hızlandırmak için her şeyi"[6] yapmıştır. Restorana bitişik park yerleri, kolay ulaşılabilen araba yerleri sağlar. Kasaya giden yol kısadır ve bazen kuyruk olmasına karşın yemekler genellikle çabuk sipariş edilir, alınır ve parası ödenir. Çok sınırlı mönü, öbür restoranlardaki birçok seçeneğin tersine müşterilerin seçimini kolaylaştırır. Yiyecekler alındıktan sonra masaya gitmek ve "yemek deneyimi"ne başlamak için birkaç adım yeterli olur. Oyalanmak için fazla neden olmadığından müşteriler genellikle yemekten arta kalan kâğıt, plastik, straforu toplar,

---

5. Ray Kroc. *Grinding It Out.* New York: Berkeley Medallion Books, 1977, s. 96-97.
6. Arthur Kroker, Marilouise Kroker ve David Cook. *Panic Encyclopedia: The Definite Guide to the Postmodern Scene.* New York: St. Martin's Press, 1989, s.119.

yakınlardaki bir çöp kutusuna atar ve bir sonraki (çoğunlukla McDonaldlaştırılmış) faaliyetlerine gitmek üzere arabalarına dönerler.

Fast-food restoranı yöneticilerinin, arabayla gidilip yemek alınan pencerelerin çok daha verimli olduğunu keşfetmelerinin üzerinden uzun zaman geçmedi. McDonald's bu türdeki ilk restoranını 1975'te Oklahoma kentinde açtı; dört yıl içinde neredeyse restoranlarının yarısında böyle bir pencere vardı. Arabayı park etmek, tezgâha kadar yürümek, kuyrukta beklemek, sipariş vermek, para ödemek, yemekleri masaya taşımak, yemek ve arta kalanları atmak gibi "zahmetli" ve "verimsiz" bir süreç yerine pencereler müşterilere sipariş vermek, para ödemek ve arabanın içinde yemeklerle uzaklaşmak (belki araba kuyruğunu beklemek) seçeneğini sunuyordu. Daha da verimli olmasını istiyorsanız arabanızı sürerken yiyebilirdiniz. Pencere, fast-food restoranı için de verimlidir. Daha çok insan pencereleri kullanırsa daha az park yeri, masa ve çalışan gerekir. Üstelik müşteriler yemekten arta kalan çöpleri arabalarıyla birlikte götürür, böylece ek çöp kutuları ve bunları düzenli aralıklarla boşaltacak ek çalışan gereksinimini ortadan kaldırırlar.

Daha küçük, daha ucuz ve hatta daha verimli restoranlar bugün McDonald's için büyük bir büyüme alanıdır. Geleneksel McDonald's restoranının yarısı büyüklüğündeki bu restoranlarda seksen iskemle yerine ortalama elli beş iskemle, daha verimli teknoloji ve daha fazla araba penceresi vardır.[7] Aynı şekilde McDonald's (ve diğer fast-food restoranları) Wal-Marts ve benzin istasyonları gibi yerlerde "uydular", yani ekspres yerler açıyor.

Modern teknoloji, fast-food restoranında müşterilerle ilişkiyi düzenlemek için başka yeniliklikler de sağlıyor. California'daki restoranlardan birinde Taco Bell'in verimliliğin arttırılması için önerdiği tanım şöyle:

> İçeride *taco* ve *burrito*'lar için acele eden müşteriler siparişlerini dokunmatik bir ekrandan seçiyor. Dışarıda arabayla pencereden alışveriş eden müşteriler hata yapmamak için sipariş listelerini bir video monitöründen izliyorlar. Sonra birçok bankanın kullandığı bankamatikleri kullanarak para ödüyorlar. Yemekleri ve para üstlerini

7. Barnaby J. Feder. "McDonald's Finds There's Still Plenty of Room to Grow." *New York Times*, 9 Ocak 1994, s. 5.

pencereden alıyorlar. Araba kuyruğu çok uzun olursa bir Taco Bell işçisi siparişleri almak için telsizle aralarında dolaşıyor.[8]

Ürünün basitleştirilmesi

Fast-food restoranının diğer bir verimli yanı da, verilen yiyeceklerin niteliğidir. Karmaşık tariflere dayanan karmaşık yiyecekler, söylemeye gerek bile yok, bir fast-food restoranına uygun değildir. Sanayinin hammaddesi, görece az malzeme gerektiren ve hazırlaması, servisi, yemesi basit olan yiyeceklerdir.

Aslında fast-food restoranları genellikle elle yenen, yani çatal, bıçak ya da kaşık kullanmayı gerektirmeyen yemekler sunar. Hamburger, patates kızartması, kızarmış tavuk, dilim pizza, *taco* –fast-food işinin hammaddeleri– hepsi elle yenen yiyeceklerdir. Zaman içinde birçok buluş elle yenen yiyeceklerin sayısını ve türünü arttırmıştır. Egg McMuffin –yumurta, Kanada domuz pastırması, tost– el büyüklüğünde bir sandviçin içine sığmış tam bir kahvaltıdır. Çatal bıçakla oturup bir tabak yumurta, domuz pastırması ve tost yemektense böyle bir sandviçi yutmak çok daha verimlidir. Belki de elle yenen yiyeceklerin nihai örneği olan Tavuklu McNugget'ın yaratılması, McDonald's açısından tavuğun hayli verimsiz olduğunu gösterir. Tavuklu McNugget'ta kemikler, kıkırdak ve deri –verimli bir tüketimin engelleri– tümüyle çıkarılmıştır. Tüketiciler araba sürerlerken lokma büyüklüğünde kızarmış tavuk parçalarını ağızlarına atabilirler. Yapabilselerdi, toptan tavuk satıcıları, örneğin Perdue, kemiksiz, kıkırdaksız ve derisiz, daha verimli tüketilebilen tavuklar yetiştirirlerdi.[9] McDonald's elmalı tart da satmaktadır, çünkü elmalı tart tamamen hamurdur, sandviç gibi atıştırılabilir.

Var olan seçeneklerin sınırlı sayısı da fast-food restoranının verimliliğine katkıda bulunur. McDonald's yumurtalı ekmek (hiç değilse henüz) satmıyor, Taco Bell de kızarmış tavuk bulundurmuyor. İnsanlara söylediklerinin aksine fast-food restoranları yalnızca tam bir restoran olmaktan değil, çok daha fazla yiyecek çe-

8. Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit." *Washington Post,* 7 Ağustos 1991, s. DI.
9. Şimdiden McDonaldlaştırılmış tavuk yetiştirme ve kesme işlemlerini kullanıyorlar (bkz. 6. Bölüm).

şidi sunan eski kafeteryalardan da çok uzak.

Fast-food restoranında özel bir isteği olan müşteriye çok yazık. Fast-food reklamındaki slogan "İstediğiniz gibi yaparız", bu zincirlerin özel istekleri mutlulukla yerine getireceğini düşündürüyor. Ne var ki, verimliliğin büyük kısmı fiilen her zaman tek bir yolla *–onların* istediği yolla– yapmalarından kaynaklandığı için, fast-food restoranlarının yapmak isteyeceği son şey, sizin istediğiniz gibi yapmaktır. Tipik bir hamburger genellikle o kadar incedir ki ancak tek bir yolla –çok pişmiş olarak– pişirilebilir. Daha büyük burgerler örneğin McDonald's Quarter-Pounder az yapılır, ama fast-food restoranı, verimlilik (ve belki sağlık nedenleriyle) hepsinin tek bir yolla pişirilmesini tercih eder. Az bulunan bir burger ya da iyi patates kızartması isteyecek cesareti gösteren müşterilerin iştahlarının, böyle bir "egzotiklik" için uzun süre beklemek zorunda kalacaklarından kesilme olasılığı büyüktür. Çok az müşteri bunu yapmak ister; çünkü bu, bir fast-food restoranına gitmenin ana avantajlarından birini –verimlilik– yok eder. Mönüdeki yiyeceklerin sınırlı sayısı da ileri düzeyde verimli malzeme siparişi ve teslim olanağı sağlar. Özet olarak Henry Ford'un bir keresinde arabalar hakkında söyledikleri hamburgerler için de söylenebilir: "Her müşteri, siyah olduğu sürece bir arabayı herhangi bir renge boyanmış olarak alabilir."[10]

Müşterilerin işe koşulması

İki akademisyen, fast-food müşterilerinin sağladığı ücretsiz emeği şöyle açıklıyor:

> Birkaç yıl önce fast-food zinciri McDonald's "Sizin yerinize her şeyi biz yaparız" sloganıyla ortaya çıktı. Aslında McDonald's restoranlarında her şeyi biz onların yerine yapıyoruz. Kuyruğa giriyoruz, yiyecekleri masaya getiriyoruz, çöpleri atıyoruz, tepsilerimizi yerine koyuyoruz. İşgücü maliyeti arttıkça ve teknoloji geliştikçe müşteriler çoğunlukla işin daha fazla kısmını yapıyor.[11]

10. Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, New York: Doubleday, 1922, s.72.
11. Thomas D. Ide ve Arthur J. Cordell. "Automating Work." *Society* 31, 1994, s. 68.

Salata barı, müşterileri işe koşmanın klasik bir örneğidir. Müşteri boş bir tabak "satın alır" ve o gün var olan sebze ve diğer salatalardan almak için salata barına gider. Bunun yararlarını hemen gören birçok süpermarket şimdi daha bol çeşitli salatalarla kendi salata barlarını açıyor. Salata sevenler artık öğle saatinde fast-food restoranında salata şefi olarak çalışıp akşam süpermarkette aynı şeyi tekrar yapabilir. Bütün bunlar fast-food restoranı ve süpermarket açısından çok verimlidir, çünkü barın bölmelerini dolu tutmak için az sayıda çalışana gereksinim duyarlar.

Roy Rogers da (sahibi Hardee's) dahil olmak üzere çok sayıda fast-food restoranında tüketicilerden çıplak bir burgeri "burger barı"na götürerek yeşil salata, domates ve soğan gibi şeyler koymaları beklenir. Bu tür durumlarda müşteriler haftada birkaç dakikalığına sandviççi olurlar. Burger King'in ve diğer zincirlerin yeni bir buluşuna göre müşterilerin kendi bardaklarına buz ve alkolsüz içecek koymaları, böylece birkaç dakika "barmen" olmaları gerekir. Taco Bell gibi bazı ultramodern fast-food restoranlarında müşterilerin siparişlerini bilgisayar ekranlarına işaretlemeleri gerekmektedir. Bunlar ve başka yollarla fast-food restoranı müşterileri de işe koşarak daha verimli hale gelmiştir.

Ne var ki, fast-food restoranları için verimli olan, müşteriler açısından çoğunlukla verimsizdir. Örneğin, fast-food restoranı için müşterileri kuyrukta bekletmek verimlidir, ama kuyrukta beklemek müşteriler için verimsizdir. Geleneksel bir restoranda çalışanların yaptığı birçok işi müşterinin yapmasını sağlamak da verimlidir, ama tüketici için öyle midir? Garson yerine kendi kendine yiyecek siparişini vermek verimli midir? Ya da bir kominin yerine kendi kâğıt, plastik ve strafor artıklarını toplamak verimli midir?

B.YÜKSEKEĞİTİM: KUTULARI İŞARETLE YETER

Eğitim sisteminde, özellikle üniversitede (artık "McÜniversite"[12] adını almıştır) daha fazla verimliliğe yönelik baskıyla ilgili birçok örnek bulabilirsiniz. Bunlardan biri makinenin not verdiği, test

12. Martin Parker ve David Jary. "The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity." *Organization* 2 (1995): 1-19.

usulü sınavlardır. Çok daha önceki bir dönemde öğrenciler profesörleri tarafından tek tek sınav edilirlerdi. Bu yöntem, öğrencilerin ne bildiğini öğrenmenin iyi bir yoluydu; ama çok emekyoğundu ve verimsizdi. Daha sonra deneme sınavları çok popüler oldu. Denemelere not vermek tek tek sözlü sınav yapmaktan daha verimli olmasına karşın, gene de görece verimsiz ve zaman tüketiciydi. Test usulü sınava girilince notlar anında veriliyordu. Aslında lisansüstü öğrencileri bunlara not verebilir, profesör için işi daha da verimli hale getirebilirlerdi. Artık sınavlarda notları bilgisayarın vermesiyle hem profesörler hem de lisansüstü öğrencileri için verimlilik en yüksek düzeye çıkmış durumda. Bu tür sınavlar öğrencilere bile avantaj sağlıyor: Çalışmayı kolaylaş-tırmak ve not verme işleminde not verenin öznel görüşlerinin etkisini sınırlamak gibi.

Test usulü sınav gene de profesöre soruları hazırlama gibi verimsiz bir görev bırakıyordu. Üstelik soruların hiç değilse bazılarını her sömestr değiştirmek zorunluydu, çünkü yeni öğrenciler eski sınav kâğıtlarını ele geçirebilirlerdi. Çözüm: Ders kitabı şirketleri profesörlere, büyük sınıflarda kullanılması gereken ders kitaplarıyla birlikte test soruları bulunan bir kitapçık da (parasız) vermeye başladı. Ne var ki profesör gene de soruları yeniden yazmak ya da yazdıracak birini bulmak zorundaydı. Son günlerde yayınevleri bu soru kümelerini bilgisayar disketlerinde vermeye başladılar. Artık profesörün yapması gereken tek şey, istenen soruları seçmek ve işin geri kalanını bilgisayar yazıcısına bırakmak. Verimlilikteki bu büyük gelişmelerle birlikte profesörler artık soruların oluşturulmasından not vermeye kadar tüm sınav süreciyle ilgili çok az şey yapmayı seçebilir.

Yayımevleri, onların ders kitaplarını seçen profesörler için öğretme işini daha verimli kılacak başka hizmetler de vermektedir. Bir ders kitabının tercih edilmesiyle birlikte profesör ders saatini dolduracağı birçok malzeme de alır; ders özetleri, bilgisayar simülasyonları, tartışma soruları, video kasetler, filmler, hatta konuk hocalar ve öğrenci projeleriyle ilgili düşünceler. Bütün bunları kullanmayı tercih eden profesörlerin derslerinde kendi başlarına yapmaları gereken fazla şeye ihtiyaçları kalmaz. Oldukça verimli bir öğretim aracı olan bu yaklaşım yazma ve araştırma gibi çok daha

değerli faaliyetler (öğrencilerin değil, profesörlerin faaliyetleri) için zaman kazandırır.

Son olarak üniversite kampuslarında görece yeni tür bir "hizmet"in gelişiminden de söz etmek gerekiyor. Öğrenciler makul bir ücret karşılığında dersler için öğretmenler, asistanlar ve üst sınıftaki öğrencilerden ders notları alabilirler. Verimsiz not almaya hiç gerek yok; aslında verimsiz derse girmeye de gerek yok. Öğrenciler kütüphanede gazete okumak ya da "pembe dizi" izlemek gibi daha değerli faaliyetlerin peşinde koşabilir.

C. SAĞLIK HİZMETİ: KUTUDAKİ DOKTORLAR

İnsanlar modern tıbbın bu verimlilik ve daha genel olarak akılcılaştırma isteğine bağışıklık kazandığını düşünebilirler.[13] Ne var ki tıp daha fazla verimlilik ve akılcılaşmaya doğru gitmektedir. Aslında "montaj bandı tıbbı" denebilecek örnekler vardır. Bu örneklerden biri de, "bir montaj bandının titizliğiyle" çalışan bir "kalp ameliyatı fabrikası"nda[14] harika açık kalp ameliyatları yapmakla dünya çapında ün kazanan Dr. Denton Cooley'dir ("fetişi verimlilik"). Moskova Göz Mikrocerrahisi Araştırma Enstitüsü'nün aşağıdaki tanımı daha da çarpıcıdır:

> Birçok açıdan görüntü modern bir fabrikaya benziyor. Bir taşıyıcı bant, yavaşça beş çalışma istasyonundan geçerek düzenli şekilde duruyor, sonra tekrar hareket ediyor. Her istasyonda steril maske ve gömlek giymiş bir yetkili var. Taşıyıcı bant hareket etmeden önce işçilerin görevlerini tamamlamaları için yalnızca üç dakika var; bir saatte 20 parçayı tamamlayıp çıkarıyorlar.
>
> Ama montaj bandında hemen hemen her şey çok tuhaf: İşçiler yerine göz cerrahları, taşıyıcı bantta da sedye üzerindeki hastalar var. Burası.. Henry Ford'un üretim yöntemlerinin tıbba uygulandığı yer... insanların daha iyi görmelerini sağlayan bir tıp fabrikası.[15]

---

13. George Ritzer ve David Walczak. "The Changing Nature of American Medicine." *Journal of American Culture* 9 (1987): 43-51.
14. Julia Wallace. "Dr. Denton Cooley—Star of 'The Heart Surgery Factory.'" *Washington Post*, 19 Temmuz 1980, s. A6.
15. "Moving Right Along," *Time*, 1 Temmuz 1985, s. 44.

Bu tür montaj bantları henüz tıpta kural haline gelmedi, gene de insan gelecek yıllarda hızla yaygınlaşacağını düşünebilir.

ABD'de tıpta artan verimliliğin ve McDonaldlaştırmanın bozucu etkisinin belki de en iyi örneği, yürüyerek girilip çıkılan ameliyat ya da acil merkezleridir. "McDoktorlar" ya da "Kutudaki Doktorlar" denen bu yerler, tıbbi sorunlarının maksimum verimlilikle çözülmesini isteyen hastalara hizmet verirler. Her merkez ancak sınırlı sayıda önemsiz sorunu büyük bir hızla çözer. Açık yarası olan bir hastaya hamburger arayan bir müşteriye hizmet edildiği kadar verimlilikle hizmet edilememesine karşın, iki durumda da aynı ilkeler vardır. Örneğin, hastanın sürekli muayene olduğu bir doktordan randevu alması ve randevu saatine kadar beklemesindense randevusuz gitmek daha verimlidir. Hafif yaralanma gibi önemsiz acil durumlar için bir "McDoktor"a gitmek büyük bir hastanenin acil bölümü labirentine girip yol bulmaya çalışmaktan daha verimlidir. Hastaneler verimliliğin (henüz) norm haline gelmediği ciddi sorunları gidermek üzere kurulmuştur, gerçi bazı hastanelerde özel acil bölüm doktorları ve tıp personeli bulunmaktadır. Kurumun bakış açısından "McDoktorlar" bir hastane acil bölümünden daha verimli yönetilebilir. "Kutudaki Doktorlar" özel doktor muayenehanelerinden daha verimli olabilir, çünkü hastaların özel doktorlardan bekledikleri kişisel (ve dolayısıyla verimsiz) ilgiyi gösterecek biçimde yapılanmamışlardır.

Tıbbı daha verimli olmaya ya da tıbbi hizmet amacına yönelik optimum araçları sistematik olarak bulmaya zorlayan birçok etmen vardır.

- Tıpta artan verimliliğin kilit önemdeki bir etmeni, tıpla kâr için ilgilenen yatırımcının sahip olduğu şirketlerin (örneğin Humana Inc. ve Hospital Corporation of America) yükselişidir. Bu kurumlar ve profesyonel yöneticileri, en çok kârı yapmak amacıyla işlemlerini olabildiğince verimli kılmaya çalışır. Rekabet zorunluluğundan dolayı bu tür kurumlarda verimliliğe verilen önemin kâr amacı gütmeyen tıp kurumlarına da taşınması da mümkündür.
- Federal hükümet ve sigorta şirketleri (örneğin Blue Cross-Blue Shield) gibi üçüncü taraf ödemecilerin maliyetleri azaltma bas-

kısı, tıbbı, faaliyetlerini düzenlemeye zorlamaktadır. Daha az işlem yapılması (örneğin gereksiz test ve ameliyatları ortadan kaldırma) ve bunların daha hızlı yapılması yönünde büyük bir baskı var. Bunlara ek olarak ayakta tedavi temelinde de daha fazla işlem yapılıyor. Dolayısıyla, birkaç test ya da önemsiz ameliyatlar için hastayı bir iki gün yatırma yerine, test ya da ameliyatlar hastanede bulunulan süre içinde yapılıyor. Federal hükümet, Medicare aracılığıyla, 1983'te ön ödeme ve DRG (İlişkili Tanı Grupları) programlarını yürürlüğe koydu. Bu programda hastanın ne kadar süre hastanede yattığından bağımsız olarak belirli bir miktar belirli bir tanı için hastanelere geri ödeniyor. Bu program, hükümetin faturalı "makul" bir miktarı ödediği sistemin yerini almıştır. Sonuçta hastanede kalmak ve uzun bir tedaviden geçmek yerine hastalara hızlı işlemler yapmak zorunda kalınmıştır. Ödenen paralar sabit olduğu için, tıp personeli hastane içinde ve dışında hastalarla olabildiğince verimli ilgilenmek zorundadır. Birçok eyalet ve özel sigortalar kendi ön ödeme sistemlerini geliştirmiştir.[16]

Rekabetteki artış tıbbı da daha verimli olmaya zorlamıştır. Bu rekabet, doktorları Sherman Anti-Tröst Yasası'na tabi kılan 1975 Yargıtay kararından ve Federal Ticaret Komisyonu'nun tıp mesleğinin haksız rekabet doğuran uygulamalarına karşı açtığı bir dizi başarılı anti-tröst davalarından kaynaklanmaktadır. Amerika Tabipler Odası (AMA) kendi etik yasaları aracılığıyla uzun süredir rekabeti sınırlamaya çalışıyor. Başarılı anti-tröst davaları bu sınırlamaların azalmasına ve rekabetin artmasına yol açarak sonuçta doktorları daha verimli olma yollarını aramaya yöneltti. 1980'lerde Reagan yönetiminin rekabeti desteklemesi de bu değişime katkıda bulundu. Bunun yanı sıra tıbbi rekabeti ve dolayısıyla verimliliği arttıran diğer bir etmen de, doktor sayısının artması oldu. Doktorların sayısındaki bu büyük artış, hiç değilse kısmen 1963 Sağlık Meslekleri Eğitimine Yardım Yasası'yla da teşvik edildi.

Diğer bir etmen de, verimliğe yönelik içkin ilgileriyle tıp bü-

---

16 Robert Zussman. "The Medical Profession, Health Care Reform and the fare State," Craig Calhoun ve George Ritzer (der.). *PRIMIS.* New York: Graw-Hill, 1995.

rokrasisinin büyümesidir. Hastaneler, tıp holdingleri, zincirler, sağlık örgütleri (HMO'lar), üçüncü taraflar ve hükümet dev birer bürokratik sistemdir ya da o hale gelebilirler. Bunlar, bütün bürokrasiler gibi, çok miktarda işi verimli yapmak için kurulmuştur. Doktorlar, bu bürokrasiler tarafından çalıştırılma ya da etkilenme derecelerine göre daha fazla verimliliğe yöneltilmektedir.

- Bürokrasilerin dışında birçok modern tıp teknolojisi tıp mesleğini daha da verimli hale getirmeye hizmet etmektedir. Örneğin lazer teknolojisi göz ameliyatlarında verimliliği büyük oranda arttırmıştır.
- Son olarak diğer şeylerin yanı sıra kliniklere ya da HMO'lara yaptıkları ziyaretin *laboratuvar çalışması*, gereken ilaçlar ve doktora görünme gibi işlemleri de içermesini talep eden, verimli organize edilmiş McDonaldlaştırılmış sistemlere alışmış tüketiciler vardır.

D. İŞYERİ: GEREKTİĞİ ZAMAN DEĞİL, TAM ZAMANINDA

Verimliliğin vurgulanması birçok iş ortamını da etkilemiştir. Bu vurgu kısmen Taylor'ın bilimsel yönetim düşüncelerinden kaynaklanır. Aslında Taylor'ın yandaşları "verimlilik uzmanları" olarak tanınır olmuştur. Taylor, ABD'nin "hemen tüm günlük davranışlarda verimsizlik"ten çok çektiğine ve "daha fazla ulusal verimliliğe" ihtiyaç olduğuna heyecanla inanıyordu. "Gözleme dayalı" incelemeleri, kendi döneminde iş dünyasına egemen olan verimsiz "pratik çalışma" yöntemleri yerine "en iyi yol" olduğunu düşündüğü yöntemi –yani bir işi yapma amacına yönelik optimum araçlar– geçirmeye yönelikti.[17]

Taylor gözleme dayalı incelemelerinde izlenmesi gereken bir dizi aşama saptadı:

17. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row, 1947, s. 6-7.

1. Tercihen farklı iş ortamlarında, söz konusu işte özellikle yetenekli bir grup işçi bulun.
2. Bu işçilerin çalışırken kullandığı temel hareketleri (ayrıca alet edevat) dikkatle inceleyin.
3. Her aşamayı yapmanın en verimli yolunu bulma amacıyla bu temel aşamalarla ilgili olarak süre tutun.
4. "Bütün yanlış hareketler, yavaş hareketler ve yararsız hareketler" gibi verimsiz aşamaları ortadan kaldırarak işi verimli hale getirin.
5. Son olarak bütün gereksiz hareketler ortadan kaldırıldıktan sonra en verimli hareketleri (ve aletleri) birleştirerek bir işi yapmanın ünlü "en iyi yol"unu yaratın.[18]

Bugünlerde Taylor'ı, verimlilik uzmanlarını ve "gözleme dayalı" İncelemeleri pek duymamamıza karşın, bunların etkileri McDonaldlaştırılmış bir toplumda güçlü biçimde hissedilmektedir. Örneğin, hamburger zincirleri hamburgerleri, patatesleri kızartmak, keykleri hazırlamak, müşterilerle ilgilenmek ve diğer işleri yapmak için "en iyi yol"u keşfedip uygulamaya çalışıyor. Çok çeşitli işleri en etkili yollarla yapmak eğitim kitaplarında kurallaştırılmış durumda ve müdürlere öğretiliyor, onlar da yeni çalışanlara öğretiyorlar. Çok sayıda insanı besleme amacı için en etkili araçları bulmaya yardımcı olmak üzere fast-food restoranının ve çeşitli teknolojilerin tasarımı yapılmaktadır. Fabrika, büro ve her tür perakende mağazada verimliliği arttırmak için benzer teknolojiler geliştirilmektedir.

Bu işyerlerinden birine, otomobil sanayisine bakarsak, Henry Ford otomobil montaj bandını, zaman, enerji ve paradan tasarruf etmek (yani daha verimli olmak) istediği için buldu. Bu şekilde araba satışlarını ve Ford Motor Company'nin kârlılığını arttırabilirdi. Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi Ford, otomobil montaj bantı düşüncesini, Chicago et satıcılarının sığır kesmek için kullandığı asma yük arabasından almıştı. Sığır sistemde hareket ettirildiği zaman sıraya girmiş uzman kasaplar sığır üzerinde belirli işler yapıyorlar, hattın sonunda sığır tam olarak doğranmış olu-

18. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row, 1947, s. 117.

yordu. Bu sistem, bütün bu işleri yapan tek bir kasap olmasından kesinlikle daha verimliydi.

Bu deneyim ve otomobil dünyasına ilişkin bilgisi temelinde Ford, bir otomobil montaj bandının kurulması için bir dizi ilke geliştirdi. Bu ilkeler bugün de verimlilik modeli olmayı sürdürmektedir:

- İşçiler hiçbir gereksiz harekette bulunmamalıdır; işle ilgili hareketler kesin olarak en aza indirgenmiştir.
- Montaj sürecinde gereken parçalar, olabilecek en kısa mesafeyi kat etmelidir.
- Montaj sürecinde arabayı (ve parçaları) bir aşamadan diğerine geçirmek için mekanik (insan dışında) araçlar kullanılmalıdır. (Başta yerçekimi gücüyle işleyen bir hat kullanıldı, ama daha sonra elektrikli taşıyıcı bantlardan yararlanıldı.)
- Karmaşık hareketler kaldırılmıştır ve işçiler "tek bir hareketle mümkünse tek bir şey yapacaktır."[19]

Montaj bandının otomobil dünyasına girmesi, üretimde büyük bir verimlilik artışı sağladı. Ford Motor Company öncü çabaları nedeniyle hızla üretkenliği arttırdı, maliyetleri azalttı ve dolayısıyla satış ve kârlılıkta artış sağladı. Diğer otomobil şirketleri de çok geçmeden montaj bandını benimsedi ve birçok başka sanayi de modeli tümüyle ya da kısmen kullandı.

Japonlar Amerikan montaj bandı teknolojisini İkinci Dünya Savaşı'nın ardından benimsedikten sonra artan verimliliğe kendi ayırt edici katkılarını yaptılar. Örneğin Japonlar, Amerikalıların "gerektiği zaman" sistemi yerine "zamanında" sistemini geçirdiler. Her iki sistem de bir üretim işlemi için gereken parçaların sağlanmasıyla ilgilidir. Amerikan sisteminde parçalar fabrikada gerekene kadar ya da gerekirse diye depolanır. Bu sistem, bir süreliğine gerekmeyecek parçaların (büyük maliyetlerle) alınması ve depolanması gibi verimsizliklere neden olur. Bu verimsizlikleri gidermek için Japonlar "zamanında" sistemini geliştirdi: Gereken parçalar montaj bandına, tam arabaya ya da hangi parça üre-

19. Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, New York: Doubleday, 1922, s. 80.

tiliyorsa ona takıla lir. Bu sistem, tüm Japon şirketlerinin mal ted bandı sürecine katarak verimsizlikleri gideri

E. DİĞER YERLER: YOL BOYUNCA HAREKET

İşlemleri verimli kılmanın birden çok yolu olmasına karşın, verimlilik McDonaldlaştırılmış dünyanın çeşitli bileşenlerinin ortak teması olmayı sürdürür. İleride göreceğiniz gibi, verimlilik çok çeşitli akılcılaştırılmış ortamlarda birçok biçime girer.

Sürecin verimlileştirilmesi

Süreci verimlileştirme isteğini ele alalım. Örneğin bankalar, hem müşteriler, hem de bankacılar için bankacılığın verimini arttırmak üzere arabayla işlem yapılan pencereler oluşturmuştur. Birçok fotoğrafçı arabayla gidilebilen büfeler haline gelmiştir; bunlar filmi aldıktan sonra basmak üzere merkeze gönderir.

Yüksekeğitimi verimlileştirme konusunda mükemmel bir örnek yaşadım: Ismarlama baskı.[20] Ismarlanmış bir okul kitabı için yayımevi belirli konularda bölümler yazmak üzere çeşitli yazarlar tutar. Öğrencilerine kitabı okutacak profesör var olan bölümlerin listesini alır. Bölümlerin herhangi bir alt başlığını seçebilir ve bu alt başlıklar profesörün isteğine göre bir araya getirilir. Böylece ısmarlama bir kitap ortaya çıkar ve profesörün sınıfındaki öğrencilerin sayısına göre basılır. Bu gelişme, hızlı yazıcılar ve yeni bilgisayar teknolojisiyle mümkün olmuştur.

Ismarlama ders kitapları en az üç açıdan normal ders kitaplarından daha verimlidir. Birincisi, tek bir bölümü yazmak için birçok uzmanın kullanılması yalnızca birkaç hafta ya da aylık çalışma gerektirir; tek bir yazara yazdırmak ise yıllar sürebilir. İkincisi, yalnızca gerçekten kullanılacak bölümleri içerdiği için ısmarlama kitabın normal bir ders kitabına göre daha az bölümlü, daha düzenli olma ihtimali büyüktür. Üçüncüsü bölümler, birçok

20. Michael Miller, "Professors Customize Textbooks, Blurring Roles of Publisher, Seller and Copy Shop," *Wall Street Journal*, 16 Ağustos 1990, s. B1, B4.

farklı ders için çeşitli biçimlerde karıştırılıp eşleştirilebilir; farklı derslerde aynı bölüm grubunun alt başlıkları kullanılabilir.

Yayımcılıkta verimliliğin diğer bir örneği de, kasete okunmuş kitapların ortaya çıkışıdır. İnsanlar okurken başka hiçbir şey yapmamak yerine, kitap dinlerken artık başka şeyler de yapabilir; araba kullanmak, yürümek, jogging yapmak ya da sesini kısarak televizyonda maç izlemek.

Arabayla girilip çıkılan kiliseler ve televizyondaki dini programlar sayesinde din bile bu sisteme uygun hale getirilebilir.[21] 1985'te Vatikan, Papa'nın televizyondan ya da radyodan yayımlanan yıllık Noel duasının Katolikler için endüljans yerine geçebileceğini açıkladı. ("Endüljans, günahtan kaynaklanan bazı ceza biçimlerinden ibadetle kurtulma yoludur.") Bu gelişmeden önce Katolikler endüljans için Roma'ya gitmek ve "uygun niyet ve davranış" göstermek gibi daha az verimli bir yol kullanmak zorundaydılar.[22]

Ürünün basitleştirilmesi

Verimlilik adına fast-food dışındaki birçok ürün de basitleştirilmiştir. Örneğin birçok iş alanı tüketiciye sınırlı sayıda seçim ve seçenek sunma düşüncesini benimsemiştir. AAMCO Transmissions esas olarak nakliyat işiyle uğraşır, Midas Muffler ise kendisini susturucuların takılmasıyla sınırlamıştır. H & R Block basit vergi iadesi işlerini yapar. CPA gibi bütün vergi ve mali hizmetleri sunmadığından doldurulan karmaşık vergi iadesi formlarını götürmek için en iyi yer değildir kuşkusuz. "McDişçiler" basit diş işlemlerinde güvenilir olabilir, ama onlara kanal tedavisi yaptırmak pek tavsiye edilmez. Pearle Vision Center'lar göz muayenesi yapar, ama önemli görme bozukluklarında bir göz doktoruna gidilmesi gerekir.

Birçok kaset-kitaplar özetlenmiş haldedir. Romanların "önemsiz" parçalarının dinlendiği "harcanmış" saatler artık yok oldu.

---

21. Jeffrey Hadden ve Charles E. Swann. *Primetime Preachers: The Rising Power of Televangelism*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981.
22. John Tagliabue. "Indulgences by TV." *New York Times*, 19 Aralık 1985, 1. bölüm, s. 8.

Doğru dürüst bir kesme işlemiyle *Savaş ve Barış* bir oturuşta dinlenebilir.

Aynı şekilde birçok "ciddi" gazete de (örneğin *New York Times* ve *Washington Post*) okunmak için görece verimsizdir. Bu özellikle bir sayfadan başlayıp başka sayfalarda devam eden yazılar için geçerlidir. *USA TODAY*, tüm yazıları aynı sayfada tutarak, diğer bir deyişle "Haber McNugget"ı sunarak bu verimsiz sunumu ortadan kaldırmıştır. Bunu, yazının içeriğini büyük ölçüde basitleştirip azaltmak (hiçbir sözcük ziyan edilmez), geriye görece bir dizi çıplak gerçek bırakmak üzere yazıyı acımasızca kırpmakla başarırlar. En ünlüsü popüler *Reader's Digest* olmak üzere çeşitli özet gazeteler *USA TODAY*'in habercisi olmuştu. *Reader's Digest*'ın ilk amacı, "yazar ya da editörü mutlu etmek için uzun uzun ve edebi süslerle yazılmak yerine okuru mutlu etmek, 1920'lerin yeni hızlı dünyasında konunun özünü vermek için yazılmış"[23] dergi yazıları sunmaktı. *USA TODAY*'in diğer öncelleri arasında *Time, Newsweek* ve *Business Week* vardır. *Wall Street Journal*'ın ve onunla karşılaştırdıkları *Business Week*'in basitleştirilmiş karakteri iki gözlemci tarafından şöyle vurgulanıyordu: "Mesaj, işleri başından aşkın yöneticilerin derinliğine okumaya zamanlarının olmadığı, bu nedenle haftada bir *Business Week*'e hızlı bir göz atmak rekabette bir adım öne geçmeye yeterliyken her gün *Wall Stret Journal*'ı okumakla zaman kaybetmemeleri gerektiğiydi."[24]

Müşterilerin işe koşulması

Birçok örgütlenme türü, müşterilerin parasız iş yapmalarında ısrarlıdır. Bankacılık sanayisinde otomatik makinelerin (ATM) gelişmesi, herkesin, hiç değilse birkaç dakikalığına ücretsiz bankamatikte çalışmasına (ve çoğunlukla bu ayrıcalık için komisyon ödemesine) neden olmuştur. Son günlerde ATM'lerin kullanılmasını teşvik etmek için bazı bankalar, banka görevlilerinin yaptığı

23. Daniel Boorstin. *The Image: Guide to Pseudo-Events in America.* New York: Harper Colophon, 1961, s.135.
24. Ian Mitroff ve Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives.* New York: Birch Lane Press, 1989, s.135.

işlemlerden para almaya başlamıştır.[25]

Telefon şirketleri de birkaç dakikalığına insanları operatör olarak çalıştırmaktadır. Telefon etmek için uzaktaki bir operatörü arama yerine insanlar bu tür telefonları kendileri çevirmeye, böylece uzun telefon numaraları ve alan kodları listesi tutmaya zorlanmaktadır. Uzak bir yere telefon etmek için yalnızca "0"ı çevirmek yerine insanlar artık paradan kazanmak için 800 sayıyı hatırlamak zorundalar. Telefon şirketlerinin diğer bir benzer girişimi de, insanların bilgi için operatörü aramak yerine telefon rehberine bakmasını sağlamaktır. Bu tür bilgiler için operatörün kullanılmasını azaltmak amacıyla artık bu servise yönelik yüklü bir bedel alınması muhtemeldir. Washington eyaletinde tüketiciler artık kendi telefonlarını fişe taktıktan sonra 811'i arayarak ve telefondaki tuşlara basıp bir bilgisayarın sorduğu sorulara cevap vererek kullanıma açabilmektedir.[26]

Bazı doktorların muayenehanelerinde hastalar artık kendi kendilerini tartmak ve ateşlerini ölçmek zorunda. Hükümetin nüfus memurunun soru sorması yerine insanlar genellikle postadan bir anket formu alarak kendi başlarına dolduruyorlar. Bugünlerde birçok işyerini ararken karşınıza insan çıkmıyor, istedikleri yere bağlanmadan önce kafa karıştırıcı derecede rakam ve koda basılmasını söyleyen bir bilgisayardan talimatlar alıyorsunuz.[27] Bir mizah yazarı böyle bir "konuşmayı" ve arayanın yapması gereken işleri şöyle anlatıyor:

> Aradığınız kişi –Thomas Watson– şu anda yerinde değil. Mesaj bırakmak için sinyal sesinden sonra lütfen bekleyin. Mesajınızı dinlemek için 7'ye basın. Dinledikten sonra değiştirmek için 4'e basın Mesajınıza ek yapmak için 5'e basın. Başka birine ulaşmak için yıldız işaretine basıp dört haneli şifreyi tuşlayın. Muzak'ı dinlemek için 23'e basın. Bu sistemden çıkmak istiyorsanız 0'a basın, ama bir insana ulaş-

25. Barry Meier. "Need a Teller? Chicago Bank Plans a Fee." *Washington Post*, 27 Nisan 1995, s. D1, D23.

26. Thomas R. Ide ve Arthur J. Cordell. "Automating Work." *Society* 31 (1994) 65 vd.

27. James Barron. "Please Press 2 for Service; Press ? for an Actual Human." *New York Times*, 17 Şubat 1989, s. A1, B2.

ma çabanızın beyhudeliğinden kuşkunuz olmasın; size insan gibi davranıyoruz ya işte.[28]

Posta hizmetleri giderek uzayan bölge kodlarını kullanmaya zorlayarak kendi işinin bir kısmını insanlara yaptırmaktadır. Mektupları bölgelere ayırmak için kullanılan otomatik teknikler zarfın üzerindeki adres açıkça yazılmadığı zaman sorun çıkardığından, posta servisi artık insanlardan adreslerini daktiloyla yazmalarını istemektedir.[29]

Bu örneklerden çoğu önemsiz gibi görünebilir. Bir zarfın üzerine bölge kodunu yazmanın ya da bir telefon numarasına bakmanın güç bir iş olmadığı açıktır. Ama böyle çeşitli işlemlerin toplamı yaygın bir gelişmeyi göstermektedir. Modern tüketici birçok farklı kurum için ücretsiz iş yaparken miktarı giderek artan zaman ve enerji harcamaktadır.

Şimdi verimliliğin en sağlam yerleştiği dört alana yakından bakalım: evde yemek pişirme, alışveriş, eğlence ve spor.

Evde yemek pişirme (ve ilgili olgular)

Fast-food restoranının verimliliğiyle karşılaştırdığımız zaman ev mutfağı ya daha verimlileşmek ya da tam bir yok oluşla karşı karşıya olmak zorundaydı. Mutfak daha verimli hale getirilmeseydi, bir komedyen, mutfak yerine Domino's pizza servisini aramak için büyük, rahat bir telefon salonunun kullanıldığı bir dönemi düşünemezdi.

Mutfağın kurtuluşunun bir anahtarı mikrodalga fırındadır.[30] Yemek hazırlamak için geleneksel fırınlardan çok daha verimli olan mikrodalga fırın pişirme işlemini basite indirgemiştir. Mikrodalgalar genellikle öbür fırınlardan daha hızlıdır ve içlerinde çok çeşitli yiyecekler de hazırlanabilir. Belki de en önemlisi, insanların genellikle fast-food restoranlarında gördüğü verimli hazırlık iş-

28. Michael Schrage. "Calling the Technology of Voice Mail into Question." *Washington Post,* 19 Ekim 1990 s. F3.
29. National Public Radio's "Morning Edition," 3 Ekim 1990.
30. "The Microwave Cooks Up a New Way of Life." *Wall Street Journal,* 19 Eylül 1989, s. B1; "Microwavable Foods—Industry's Response to Consumer Demands for Convenience." *Food Technology* 41 (1987): 52-63.

lemlerine olanak tanıyan çok sayıda mikrodalga yiyeceği (içlerinde çorba, pizza, hamburgerler, patates kızartması, kızarmış tavuklar ve patlamış mısır da vardır) üretmeleridir. Örneğin Hormel'in ürettiği ilk mikrodalga yiyeceklerinden biri de, McDonald's mönüsündeki Egg McMuffin gibi "son yıllarda birçok fast-food zincirinde popülerleşen" bisküvi ağırlıklı kahvaltı sandvici çeşitleridir.[31] Ziyafet verenler marketlere koşarak mikrodalgaya uygun tavuk göğüs nugetlerinden alırlar. Aslında birçok gıda şirketi çalışanlarına artık yeni fikirler için sürekli fast-food restoranlarını araştırma görevi vermektedir. Bir yöneticinin dediği gibi, "McDonald's restoranından kahvaltı için sandviç almak yerine bakkalınızdaki dondurucudan sandviç alabilirsiniz."[32] Gerçekten de "ev yapımı" fast-foodların verimliliği hiç değilse bazı açılardan fast-food restoranının sunabileceğinden daha fazla *görünmektedir*. Arabaya binmek, restorana kadar gittikten sonra eve dönmek yerine insanların artık istedikleri yiyecekleri mikrodalgaya atmaları yeterli olur. Öte yandan, önceden markete gitmeyi gerektirdiği için mikrodalgada pişirilmiş yemeklerin verimliliği de azalır.

Üstelik insanlar verimliliği genellikle kılı kılına hesaplamazlar. Bunun yerine bazı şeyler (örneğin bir fast-food restoranı, mikrodalgalı bir yemek) verimli olmasına rağmen öbürleri değildir (geleneksel bir restoranda çeşitli yemek ya da geleneksel bir fırın kullanarak evde pişirilmiş yemek). McDonaldlaştırılmış bir toplumda insanlar verimlilik kategorisine giren faaliyetlere yönelir, verimsiz gördüklerinden kaçınır, ama verimli gördükleri şeyler arasında fazla fark gözetmezler. Daha verimli olmasına karşın mikrodalgada pişirilmiş ev yemeğinin fast-food restoranlarının yaptığı işi önemli ölçüde engellememesinin nedeni de kısmen budur. Aslında ev yemekleri fast-food restoranlarının ve sundukları yemek türlerinin genel çekiciliğine katkıda bulunur. Bunun nedeni mikrodalgada pişirilen yemeklerin McDonaldlaştırmanın bir parçası olması ve yayılmasına katkıda bulunmasıdır.

---

31. "Microwavable Foods—Industry's Response to Consumer Demands for Convenience," *Food Technology* 41 (1987): 54.
32. Eben Shapiro, "A Page from Fast Food's Menu," *New York Times*, 14 Ekim 1991, s. D1, D3.

Mutfağın fast-food işine zarar vermesinin diğer bir verimlilik nedeni de, fast-foodun mikrodalgada "evde pişirilmiş" yemeğe göre birçok avantaj sunmasıdır. Örneğin insanlar evde bir öğün daha yemek yerine dışarıda yemek yiyebilir. Stan Luxenberg'in *Roadside Empires*'da belirttiği gibi, McDonald's verimli bir yemekten daha fazlasını sunar; eğlence sunar –aydınlık, renkli ve çekici ortamlar, gösterişli paketler, çocuklar için özel oyuncaklar, hediye dağıtımları, yarışmalar– kısacası, fast-food alıp tüketilen karnavalvari bir ortam sunar.[33] Dolayısıyla, evde verimli bir yemekle bir fast-food restoranında yemek arasında seçim yapmak zorunda kalan kişi ikincisini seçecektir.

Ürün yelpazesi çok genişlemesine karşın mikrodalga fırın ev yemeğinin artan verimliliğine katkıda bulunan birçok etmenden yalnızca biridir. Diğerleri arasında elektrikli blender, çeşitli yiyecek işlemcileri ve dondurucu vardır.

Ev dondurucusunun yaygınlığı dondurulmuş gıdaların daha çok üretilmesine yol açtı. En "verimli" dondurulmuş gıda "televizyon karşısında yenenler"dir. İnsanlar dondurucularından çok çeşitli yiyecekler (örneğin çok çeşitli "Amerikan" yemeklerinin yanı sıra Çin, İtalyan ve Meksika yemekleri) alarak hemen fırına, hatta bazen mikrodalgaya atabilirler. Büyük dondurucu, küçük alışverişler için markete sık sık gitmek yerine büyük alışverişler yapmak üzere birkaç kez gitmek gibi başka verimlilikler de sağlamıştır. Artık insanlar ihtiyaç duyduklarında dondurucularında çok çeşitli yemek malzemesi bulundurabilirler. Son olarak pişirildikten sonra büyük porsiyonların bölünüp dondurulmasına, istendiği zaman çözülmesine de olanak sağlar.

Bununla birlikte, dondurucudan alınan gıdalar bile, kilerdeki raflarda depolanabilen mikrodalgaya uygun gıdaların gelişmesiyle kıyaslandığında verimsiz kalır. Evde yenen en verimli yemeğin diğer bir rakibi de, tüketicilerinin artık süpermarketlerde bulabildikleri tam pişmiş yiyeceklerdir. İnsanlar artık eve giderken markete uğrayarak bir öğünün bütün yemeklerini satın alabilirler; bunları paketlerini bile açmadan "hazırlarlar", pişirmeye gerek yoktur.

Süpermarketler, evde "yemek pişirmek" isteyenler için ve-

33. Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York: Viking, 1985.

rimliliği artıran başka ürünlerle de doludur. Aşçı sıfırdan başlamak yerine çeşitli "ev yapımı" yemekler yapmak üzere önceden paketlenmiş karışımları kullanabilir; kekler, paylar, pancake* ve waffle'lar.** Yemeği karıştırmaya hiç gerek yok; ölçülerek paketlenmiş yemeğin üstüne kaynar su dökmek yeter. Artık pudingin her aşamasıyla yapılmasına gerek yok, hatta daha verimli karışım paketlerini kullanmaya da gerek yok; süpermarketlerin süt ürünleri bölümünden hazır pudingler alınabilir. Bütün bunlar, mikrodalgaya uygun ve dondurulmuş gıdalar gibi hazır gıdalar olarak görülebilir.

Yemek hazırlığı ve tüketiminin McDonaldlaştırılması, gelişmekte olan rejim sanayisini de etkilemiştir. Kilo vermenin her tür kestirme yolunu vaat eden rejim kitapları çoğunlukla en çok satan kitaplar listesinin başında yer alır. Kilo verme normalde zor ve zaman alan bir süreçtir, dolayısıyla bu tür kitapların çekiciliği, daha kolay, çabuk ve daha verimli kilo vermeyi vaat etmesidir.

Rejim yapanlar ve diğer birçok insan az çok aralıksız diyet yaptıkları için, düşük kalorili yemeklerin hazırlanması verimli hale getirilmiştir. Rejim yemeklerini sıfırdan başlayıp pişirmek yerine insanlar artık çok çeşitli dondurulmuş ve/veya mikrodalgaya uygun hazır yiyecekler alabilmekteler. Bu rejim yemeklerini yemeyi içeren verimsiz süreci yaşamak istemeyenler için, diyet şeykleri gibi (örneğin Slim-Fast) daha verimlileştirilmiş ürünler vardır; bunlar bir iki saniye içinde "hazırlanıp" tüketilebilir.

Rejim konusu, Jenny Craig ve Nutri/System gibi ev dışındaki rejim merkezlerinin gelişmesine neden olmuştur.[34] Nutri/System rejim yapanlara, dondurulmuş-kurutulmuş, çok pahalı paket gıdalar satar. Verimli yemek pişirmenin en üst noktasına yakın bir noktasında, bütün rejimcilerin yapması gereken tek şey, su eklemektir. Dondurulmuş-kurutulmuş gıdalar Nutri/System için de verimlidir; çünkü etkili şekilde paketlenir, nakledilir ve depolanabilirler. Üstelik rejim yapanların bir Nutri/System merkezine düzenli ziyaretleri de etkili şekilde organize edilir. Her müş-

* *Pancake:* Krep gibi, ama daha kalın bir hamur ürününün üstüne meyveli şurup dökerek yapılan tatlı. (y.n.)

** *Waffle:* Pancake'in bir çeşit tost makinesinde yapılan biçimi. (y.n.)

34. Bu sayfada Nutri/System ile ilgili içgörüler için Dora Giemza'ya teşekkür ederim. Ayrıca bkz. "Big People, Big Business: The Overweight Numbers Rising, Try Nutri/System." *Washington Post/Health,* 10 Ekim 1989, s. 8.

teriyle on dakika süresince bir danışman ilgilenir. Bu kısa süre içinde danışman müşterinin kilosunu ölçer, nabzını sayar, diğer ölçümleri yapar, rutin soruları sorar, bir form doldurur ve geri kalan zamanı "problem çözme"ye ayırır. Bu süre ayrılan on dakikayı aşarsa ve diğer müşteriler de bekliyorsa, sekreter danışmanı telefonla uyarır. Danışmanlar Nutri/System Üniversitesi'nde teknikleri öğrenirler; bir haftalık eğitimden sonra (burada yıllarca öğrencilik yapmak gibi bir verimsizlik yoktur) sertifika ve NSU diploması alırlar.

Alışveriş

Alışveriş de daha verimli hale gelmiştir. Her türlü ürünün bir arada bulunabildiği büyük mağazalar, kente ya da banliyöye yayılmış bir dizi özel mağazaya oranla alışveriş için kesinlikle daha verimlidir. Alışveriş merkezi, çok sayıda departman mağaza ile özel mağazayı aynı çatı altında topladığı için verimliliğini arttırmıştır. Kowinski alışveriş merkezini, "çok verimli ve etkili satış makinesi"[35] olarak tanımlar. Perakendeciler için maliyet açısından elverişlidir; çünkü çok sayıda insanı kendine çeken bir dükkân ve büyük mağazalar toplamıdır ("alışveriş sinerjisi"). Tüketiciler için de verimlidir; çünkü tek bir yerde birçok mağazayı ziyaret ederler, "yiyecek alanı"nda yemek yerler (burada birçok fast-food zinciri bulunur), film seyrederler, içki içerler ve bir jimnastik ya da diyet merkezine giderler.

Alışveriş verimliliğine yönelik dürtü alışveriş merkezleriyle sınırlı değildir. Seven-Eleven ve taklitleri, arabayla geçilen yerler olmasa da arabayla gidilen mini marketler haline gelmiştir. Yalnızca birkaç şeye ihtiyaç duyanlar için bir süpermarkete koşmak yerine son derece verimli Seven-Eleven'ın önünde park etmek çok daha verimlidir (daha maliyetli olsa da). Büyük bir park yerine arabayı bırakmaya, alışveriş arabası almaya, gereken eşyaları ararken çok sayıda koridordan geçmeye, kasa kuyruğunda beklemeye, sonra bazen uzakta duran arabaya alınanları tekrar yüklemeye gerek yoktur. Seven-Eleven'da tüketiciler hemen mağazanın önünde park

35. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise.* New York: Morrow, 1985, s. 61.

ederek, ne kadar az ve genellikle yüksek fiyatlı olsa da mal çeşitlerini –ekmek, süt, sigara, aspirin, hatta video kasetler ve sıcak kahve, sosisli sandviç, mikrodalgada pişirilmiş sandviçler, gazlı meşrubat ve buzlu dondurma gibi birkaç "verimli" yarı hazır mallar– çabuk bulabilirler. Hayli sınırlı bir mönü sunan fast-food restoranı gibi Seven-Eleven da, çok aranan mallardan oluşmuş sınırlı çeşitlerle mağazalarını tıkabasa doldurmaya çalışmıştır. Seven-Eleven'ın verimliliği, bir maldan yalnızca tek bir marka satmaları, birçok malın bulunamamasından kaynaklanır. Daha fazla seçim şansı için (ya da hiç değilse birkaç mal için alışveriş yapıyorsanız) tüketicinin verimsiz süpermarkete gitmesi gerekir.[36]

Son yıllarda kataloglar (örneğin L.L. Bean, Land's End) çok popülerleşti. Kataloglar insanlara evin rahat ortamında alışveriş yapma fırsatı sağlar. Daha da verimli bir alışveriş türü de, televizyonun önünde çok zaman geçirmeye yol açabilse de, televizyondan alışveriştir. Seyircilere çeşitli ürünler gösterilir, onlar da yalnızca telefon ederek ve satın aldıklarının parasını teslim sırasında ödeyerek bu ürünleri alabilirler. Evden alışverişte en son gelişme, "skanfon", yani "kalem büyüklüğünde barkodlu tarayıcı, bir kredi kartı okuyucusu ve bir anahtar destesi"nden oluşan telefon cihazıdır. Müşteri "barkodlu bir katalogdan malları ve teslim tarihleriyle ödeme yöntemlerini tarar. Daha sonra siparişler elektronik olarak çeşitli mağaza, işyeri ve bankalara iletilir."[37] Bazı alışveriş merkezi çalışanları, evde alışverişin büyük verimlili-ğinden dolayı sonunda işsiz kalacaklarından korkmaktadır.

Alışveriş, tüketiciye iş yaptırma konusunda da birçok örnek içerir. Çalışanın gereken malları bulup çıkardığı eski bakkalların yerini süpermarket almıştır. Süpermarketlerde, alışverişçi haftada birkaç saat bakkal gibi "çalışarak" bitmek tükenmek bilmez koridorlarda uzun uzun dolaşıp istediği (ya da istemediği) malları arar. İstediklerini aldıktan sonra ise kasada alışveriş arabasındaki malları, hatta bazen torbaları bile boşaltır.

---

36. Süpermarketlerin, normal mağazalara gidebilecek müşteriler için bazı kasaları on parçaya kadar mal almış kişilere, bazılarını nakit ödeyenlere ayırarak alışverişi daha verimli hale getirmeye çalıştığını da belirtmemiz gerekir.
37. Kara Swisher, "Companies Unveil 'Scanfone' Shopping Service," *Washington Post*, 16 Nisan 1992, s. B1, B15.

Araç depolarını dolduran, yağı kontrol eden ve pencereleri temizleyen benzin istasyonları neredeyse yok oldu; artık insanlar haftada birkaç dakika ücretsiz bir çalışan gibi iş görmekteler. Üstelik parayı çalışana ödemek yerine benzinin parasını ödemek için benzin istasyonunun içine ya da kulübelere gitmek zorundalar. Gerçekten de, birçok benzin istasyonunda insanlar önce para ödemek, sonra depoya benzin pompalamak ve istedikleri kadar benzin pompalamışlarsa para üstünü almak için tekrar içeriye girmek zorundadır. Bu alandaki en son "gelişme"de müşteriler kredi kartlarını kullanarak benzin alır; hesaplarından benzinin miktarı otomatik olarak düşülür; son olarak da benzin istasyonunda çalışan kimseyle muhatap olmadan ya da iş yaptırmadan alındı belgesiyle kartlarını geri alırlar.

Bu bağlamda, her tür alışveriş için ileri düzeyde verimli bir araç olarak kredi kartından söz etmek gerekir.[38] Gerçekten de kredi kartı, en genel anlamda, McDonaldlaştırılmış kredi çekme süreci olarak görülebilir. Geçmişte insanlar kredi almak için uzun ve yorucu başvuru işlemlerini yapmak zorundaydı. Bugün ise kredi kartı şirketleri süreci verimlileştirmiş, bazı durumlarda bu verimlilik daha önceden kredi kartı almamış kişilere postayla yollamaya kadar genişlemiştir. Dolayısıyla, çoğunlukla birkaç bin dolar tutan bir kredi almak için gerçekten hiçbir şey yapmalarına gerek yoktur. Tüketici açısından bakıldığında bile verimli olan budur işte. Kredi kartı şirketi de bunu, bakiyeyi dengelemek için neredeyse tefeci oranında faiz ödeyecek çok sayıda potansiyel borçlu çekmenin verimli bir yolu olarak görür kuşkusuz.

Alışveriş, kredi kartlarının yaygın kullanımıyla birlikte çok daha verimli hale gelmiştir. İnsanların nakit çekmek için bankaya gitmelerine ya da alışveriş merkezinde nakit sıkıntısı çekerlerse bankaya geri dönmelerine geri yoktur. Döviz alma gereği duymadan yabancı ülkelerde bile alışveriş yapabilirler. Nakit ödemenin hâlâ daha verimli olmasına karşın, özellikle büyük alışverişlerde nakit ödeme yapıldığında bazı kasa çalışanları şaşırırlar, hatta kuşkulanırlar. Kredi kartları, çoğunlukla birkaç kimlik gösterilmesini gerektiren çek yazmaktan kesinlikle daha verimli bir ödeme yoludur.

38. George Ritzer. *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press, 1995.

Video kasetler ve videocuların ortaya çıkmasıyla birlikte birçok insan film seyretmek için yakınlardaki bir sinemaya gitmeyi artık verimli görmez oldu. Artık filmler evlerde, çoğunlukla dura dura seyredilebiliyor. Daha da fazla verimlilik isteyenler, bir film seyrederken aynı zamanda ekranın bir köşesinde sevilen bir televizyon şovunu da izlemeye olanak sağlayan yeni televizyonlardan alabilirler.

ABD'deki en büyük video zinciri olan Blockbuster kehanette bulunur gibi "kendisini video dünyasının McDonald's'ı olarak görüyor."[39] Blockbuster'ın yaklaşık 4.000 mağazası var, gelirleri 1993'te %69 arttı ve net geliri 1988'de 18 milyon dolardan 1993'te 244 milyona çıktı.[40] Bununla birlikte Blockbuster, birçok kablo şirketinin sunduğu seyretme başına para ödenen filmler gibi daha da verimli alternatiflerin tehdidi altındadır. Videocuya gitmek yerine insanların uygun kanalı çevirip kablo şirketine telefon etmeleri yeter. Yeni küçük kasetler çok daha geniş bir film yelpazesi sunulmasına olanak tanımıştır. Şu anda deneme aşamasında bulunan "sipariş video kaset" sistemi bir gün insanlara kasetleri ev ortamından sipariş etme kolaylığı sağlayabilir. Videocuda müşterilerden biri şöyle dedi: "Siparişle kaset almayı kesinlikle tercih ederdim... Kaseti almak için buraya gelmek zorunda kalmazdım. Yarın geri getirmek zorunda kalmazdım, bu bayağı bir yük."[41] Videocuların birçok sinemanın yerini alması gibi, videocuların kendisi de çok geçmeden daha da verimli alternatiflerin kurbanı olabilir.

İkinci Bölüm'de kısaca değindiğimiz gibi, egzotik yabancı yerlere gitmek de daha verimlileşti. Bunun en iyi örneği paket turlardır. Örneğin Avrupa'ya otuz günlük bir turu ele alalım. Geziyi verimli kılmak için turistler Avrupa'nın yalnızca belli başlı yerlerini görürler. Otobüsler kentlerden geçerek turistlere ayrılan

---

39. Mark Potts. "Blockbuster Struggles with Merger Script." *Washington Post/ Washington Business,* 9 Aralık 1991, s. 24; Eben Shapiro. "Market Place: A Mixed Outlook for Blockbuster." *New York Times,* 21 Şubat 1992, s. D6.

40. Don L. Boroughs. "Pressing Fast-Forward." U.S. News & World Report, 16 Mayıs 1994, s. 53 vd.; "A Bluckbuster New Idea for Grown-up Entertainment." *Chicago Tribune,* 18 Kasım 1994, s.1.

41. Steve Fainaru. "Endangered Species: Will the Corner Video Store Disappear in the Interactive Age?" *Boston Globe,* 16 Ocak 1994, s. A1.

zaman içinde en çok yeri şöyle bir görmelerini sağlar. Özellikle ilginç ya da önemli yerlerde otobüs yavaşlayabilir, hatta resim çekilmesi için durabilir. En önemli yerlerde kısa süreli duraklamalar planlanmıştır; buralarda turistler o yeri hızla gezer, birkaç resim çeker, hatıra eşya alır, sonra otobüse atlayarak bir sonraki yere gider. Paket tur, bir yerden diğerine insanların etkili nakledilmesini sağlayan bir mekanizma olarak görülebilir.

İnsanların bir yerden bir yere gitmesinde yeni verimli yollar, modern eğlence parklarıyla, özellikle Disneyland ve Walt Disney Dünyası ile sağlandı.[42] Örneğin Disney Dünyası'nda ve Epcot Center'da geniş bir otoyol ve yol sistemi her gün binlerce arabayı uygun park yerlerine taşımaktadır. Sürücü bir park yerine girer girmez (çoğunlukla radyodan verilen bilgilerin yardımıyla), ucuz otobüsler ziyaretçileri parkın kapısına kadar taşır. Parkın içine giren ziyaretçiler kendilerini uzun bir insan kuyruğunda bulur; aslında bu insanları bir yerden diğerine taşıyan dev bir hareketli banttır. Ziyaretçiler bir yere varınca kendilerini bir nakil aracında bulurlar –arabalar, botlar, denizaltılar, uçaklar, roketler ya da hareketli yollar– bu araçlar ziyaretçileri bir yerden diğerine olabildiğince hızlı götürür. Araçların bir yerden geçme hızı ziyaretçilerin gördüklerinin "gerçekliği"ni sorgulama ihtimallerini azaltır. Aslında heyecan verici gözükmesine karşın ne gördüklerinden çoğunlukla emin olmazlar. Tüm sistem çok sayıda insana tüm parkı olabildiğince verimli biçimde gezdirmek üzere kurulmuştur. Disney Dünyası kendi başarısının kurbanıdır kuşkusuz; çok verimli sistemleri bile, turist sezonunun en civcivli döneminde parka gelen kalabalığı taşıyamaz. Dolayısıyla ziyaretçiler hâlâ en popüler yerlerde uzun kuyruklarla karşı karşıya kalıyorlar. Bununla birlikte Disney Dünyası'nın insanlara sunduğu verimlilik olmasa kuyruklar çok daha uzun olurdu.

Disney Dünyası'nın verimli olarak işlediği tek şey insanlar değildir. Verimliliğinin diğer bir örneği de atıklardır.[43] Bu tür eğlence parklarına gelen insanlar çok fazla yer (çoğunlukla fast food/elle yenen yiyecekler) ve dolayısıyla dev miktarda çöp oluşmasına neden olurlar. Disney Dünyası yalnızca her günün sonunda bo-

---

42. Stephen Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, Colorado: Westview Press, 1992.
43. Michael Harrington. "To the Disney Station." *Harper's*, Ocak 1979, s. 35-39.

şaltılan çöp bidonlarına güvenseydi, bidonlar çöple dolup taşardı. Bunu önlemek için (ve temizlik –bazıları hijyen demektedir– gene olarak McDonaldlaştırılmış dünyada ve özel olarak da Disney Dünyası'nda kilit bir bileşen olduğu için bunu yapmak zorunludur) çok sayıda temizlik işçisi durmadan çöpleri süpürür, toplar ve boşaltır. Bir örnek verecek olursak, Geceleri gerçekleştirilen Disney gösterisinde büyük bir temizleyici grubu hemen geride kalan bütün çöp ve hayvan pisliklerini temizler. Birkaç dakika içinde bir gösterinin biraz önce yapıldığına ilişkin her tür belirti ortadan kaldırılmış olur. Disney Dünyası karmaşık bir yeraltı tüp sisteminden de yararlanır. Çöp kutuları bu sisteme boşaltılır, sistem de saatte altmış mil hızla atıkları ziyaretçilerin göremediği merkezi bir atık toplama merkezine taşır. Çöpler sihirli bir biçimde yok olur; Disney Dünyası birçok açıdan bir "sihirli krallık"tır. Dolayısıyla modern eğlence parkı, özellikle kır panayırları ve Coney Island gibi öncelleriyle karşılaştırıl-dığında, birçok açıdan son derece verimli bir yerdir. Bir gözlemci diğer bir modern, son derece akılcı eğlence parklarından birini, Busch Gardens'ı şöyle anlatıyor:

> Tozlu yollar, bir çığırtkan sesinin soğuk seslenişi, cafcaflı, zevksiz heyecanlar ve karanlıkta yanıp sönen binlerce sarı ışığın yarattığı bütün o kaba görüntü yok olmuş. Bunun yerine geniş, her şeyi içinde barındıran, küçük bir kent kadar karmaşık, büyüklüğü ne olursa olsun birçok kentin ulaşamayacağı *verimlilikle* donatılmış bir ortam var.44 [İtalikleri ben ekledim.]

Spor

Son yıllarda ABD'de yapılan yeni stadyumlar da insanlara verimli hareket imkânı sağlamıştır. Yeni stadyumlar genellikle otoyollara kolayca ulaşmayı sağlar ve hemen yanında çok büyük park yerleri vardır. Yürüyen merdivenler ve rampalardan oluşan ayrıntılı sistemler insanların stadyuma rahatça girip çıkmalarını sağlar. Ama insanların taşınması modern stadyumlarda görülen tek verimlilik biçimi değildir. Yağmurda yapılan bir beyzbol maçı çok verimsizdir, maliyetten ise hiç söz etmeyelim; çünkü tekrar oy-

44. Lynn Darling. "On the Inside at Parks a la Disney." *Washington Post*, 28 Ağustos 1978, s. A10.

nanması gerekir. Bundan kurtulmak için bazı stadyumlarda kubbeler vardır, kubbesi olmayan stadyumlarda ise yapay çim bulunur. Yapay çim yağmur suyunu normal çimenden daha fazla tahliye eder ve bir fırtınadan sonra maçların devam etmesine daha fazla olanak sağlar.

Modern sağlık kulüpleri de (örneğin Holiday Spas gibi zincirler) verimliliğe büyük önem verir.[45] Bu kulüpler çoğunlukla tek bir çatı altında kilo vermek ya da formu korumak için gereken hemen hemen her şeyi sunar; bunların arasında her tür jimnastik aleti, hareketli bant ve yüzme havuzu vardır. Jimnastik aletleri, insanların vücutlarının belirli yerlerini etkili şekilde çalıştırmaları için ileri düzeyde uzmanlaşmıştır. Yani hareketli bantları ve StairMaster'ı kullanmak kalp damarlarının gücünü arttırırken, çeşitli ağırlık kaldırma aletini kullanmak vücudun hedeflenen yerlerinin kas gücünü arttırır. Bu aletlerin çoğunda görülen diğer bir verimlilik türü de, insanların jimnastik sırasında başka şeyler de yapabilmesine imkân tanımalarıdır. Dolayısıyla birçok kulübün jimnastik salonunda televizyonlar bulunmaktadır. Jimnastik yapanlar bir yandan çalışırken bir yandan da okuyabilir, müzik dinleyebilir, hatta kasete okunmuş bir kitabı (büyük olasılıkla özetlenmiş haliyle) bile dinleyebilir. Bütün bunlar McDonaldlaştırmanın neden olduğu steril ortamda sunulur.[46]

F. SONUÇ

McDonaldlaştırmanın ilk boyutu olan verimlilik, belirli bir amaç için optimum araçların aranmasını içerir. Fast-food restoranı optimum verimlilik arayışına öncülük etmiş, bu arayışta ona McDonaldlaştırıcı toplumumuzun diğer unsurları da katılmıştır. Daha fazla verimlilik arayışı birçok farklı biçime bürünebilir, ama McDonaldlaştırıcı sistemlerde asıl olarak çok çeşitli işlemleri verimlileştirmek, mal ve hizmetleri basitleştirmek ve eskiden ücretli çalışanların yaptığı işleri müşteriye yaptırma biçimini almıştır.

45. Bu sayfada McDonaldlaştırma ve sağlık kulüpleri hakkında bazı noktalara dikkatimi çektiği için Steve Lankenau'ya teşekkür ederim.

46. McDonaldlaştırmanın diğer bir boyutu olan jimnastik aletleri de yüksek düzeyde bir hesaplanabilirlik sunar; birçok alette katedilen kilometreler, zorluk derecesi ve verilen kaloriler gösterilir.

IV
Hesaplanabilirlik
Big Mac'ler ve mikroçipler

McDonaldlaştırma, hesap edilebilen, sayılabilen, nicelleştirilebilen şeylere vurgu yapar. Aslında nicelik (özellikle büyük bir miktar) niteliğin yerine geçme eğilimindedir.[1]

Niceliğe yapılan vurgu hem işlemlerle (örneğin üretim), hem de son ürünlerle (örneğin mallar) ilgilidir. İşlemler açısından vurgu hızdadır (genellikle yüksek), son ürünlerde ise odak noktası üretilen ve servisi yapılan ürünlerin sayısıdır (genellikle çok). Niceliğe yapılan bu vurgunun çok sayıda olumlu sonucu olmuştur ve bunlardan en önemlisi, bir şeyi çok miktarda ve çok hızlı üre-

1. Nitelik nasıl niceliğe eşit olabiliyorsa, nitelik "standartlaştırma ve öngörülebilirlik" gibi McDonaldlaştırmanın diğer yanlarıyla da eşitlenir. Bkz. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s.107.

tebilme ve edinme yeteneğidir. Fast-food restoranlarındaki müşteriler çok miktarda yiyeceği çabuk alırlar, müdürler ve restoran sahipleri ise çalışanlardan çok iş elde ederler ve iş hızlı yapılır. Ne var ki, niceliğe yapılan vurgu, hem sürecin, hem de sonuçların niteliğini olumsuz yönde etkileme eğilimindedir. Müşteriler için bu çoğunlukla çabuk yemek (pek "kaliteli" bir yeme deneyimi değil) ve en iyi olasılıkla alelade yemek tüketmek anlamına gelir. Çalışanlar için ise işlerinden kişisel bir anlam çıkarma şansı ya azdır ya da hiç yoktur; dolayısıyla ürünler ve servis kadar çalışma da bundan olumsuz etkilenir.

Hesaplanabilirlik de dahil olmak üzere McDonaldlaştırmanın tüm temel boyutları iç içe geçmiştir. Örneğin sayılabilen şeylere yapılan vurgu, verimliliği tespit etmeyi kolaylaştırır, yani en az zamanı alan aşamalar genellikle en verimli olanlardır. Bir kez nicelleştirilince, ürün ve işlemler daha öngörülebilir hale gelir; çünkü her yerde aynı miktarda malzeme gerektirir. Nicelleştirme, belirli bir sürede görevleri yerine getiren ya da belirli bir ağırlık ya da büyüklükte ürünler yapan insansız teknolojilerin yaratılmasıyla da bağlantılıdır. Son olarak hesaplanabilirlik, akıldışılıkla da bağlantılıdır; çünkü diğer şeylerin yanı sıra niceliğe verilen önem niteliği olumsuz yönde etkileme eğilimindedir.

A. FAST-FOOD SANAYİSİ: WHOPPER'LAR VE WHALER'LAR HAKKINDA

En başından itibaren niceliğin bilincinde olan McDonald's bunu çeşitli biçimlerde vurguladı. En önemli üç vurgulama yolu şunlardır: Ürünlerin niteliği yerine niceliğinin öne çıkarılması, miktar hakkında yanılsama yaratılması ve üretim süreciyle servisin rakamlara indirgenmesi.

Ürünlerin kalitesi yerine miktarının vurgulanması

McDonald's büyüklüğü vurgulamıştır. Uzun bir süre bu vurgunun en görülebilir simgeleri McDonald's tarafından satılan milyonlarca, daha sonra milyarlarca hamburger hakkında bilgiler veren, daha da

büyük altın kemerler altında büyük tabelalar oldu. McDonald's sisteminin büyük bir başarı olduğunu herkese anlatmak için biraz yavaş işleyen bir yoldu bu. (Son yıllarda McDonald's başarısını herkes bildiği için McDonald's imgesinin bu kadar göz önünde olmasına daha az ihtiyaç var; dolayısıyla bu tür tabelalar azaldı ve altın kemerler küçüldü.)[2] Satılan hamburgerlerin sayısının artması potansiyel müşterilere yalnızca zincirin başarısını değil, muhtemelen satışın büyüklüğünün neden olduğu yüksek kaliteyi de gösteriyordu. Bu nedenle dolaylı da olsa satış ile kalite arasında bir bağlantı kuruldu; nicelik niteliğe eşitmiş gibi göründü.

McDonald's niceliğe verdiği bu önemi ürün adlarına, özellikle de Big (büyük) Mac'e taşımıştır. Büyük bir burger, sırf tüketici büyük bir servis aldığı için istenen bir şey olarak düşünülür. Üstelik tüketiciler, *küçük* bir fiyata *büyük* bir miktar aldıklarına inandırılır. Tüketicilerin yalnızca iyi muamele görmekle kalmayıp McDonald's ürünlerinden en iyisini aldıklarını hissedeceklerini hesaplarlar.

Birçok diğer fast-food restoranı da niceliğe yapılan bu vurguyu yansıtır. En önemlilerinden Burger King "Whopper"daki etin ve "Whaler" olarak bilinen yiyecekteki (şimdi "Big Fish" olarak bilinmesi şaşırtıcı değildir)* balığın miktarını vurgular. Wendy's'in "Biggie" patates kızartması da dahil olmak üzere "Biggy"leri vardır. Jack in the Box'ın "Colossus"unu (devasa), Pizza Hut'ın "BIGFOOT" (koca ayak) pizzasını, Domino's'un "Dominator"ını (üstün, hükmeden), Little Caesar'ın "Big! Big!"ini ve Kentucky Fried Chicken'ın "Mega"sını unutmamak gerekir. Aynı şekilde Seven-Eleven da müşterilerine "Big Bite" (büyük lokma) adlı sosisli sandviçi ve "Big Gulp" (büyük yudum) adlı alkolsüz içeceği sunar.[3] Aslında son yıllarda fast-food restoranlarında porsiyonların daha da büyütülmesi eğilimi vardır. Örneğin McDonald's şimdi "Super

2. Ek olarak 10. Bölüm'de de göreceğiniz gibi bu tuhaf tabelalara karşı protestolar fiilen yok olmalarına yardımcı oldu.

* *Whale:* balina; *big fish:* büyük balık. (y.n.)

3. McDonaldlaştırılmış bir toplumda niceliğe yapılan bu vurgu fast-food restoranlarıyla sınırlı değildir. Fast-food işini taklit eden üreticiler Campbell Soup Company's Big Start ev kahvaltıları gibi ev ürünleri üretiyor. Diğer bir örnekte United Airlines diğer havayollarına oranla daha çok sayıda kente sefer yapmakla övünür.

Size" (süper boy) patates kızartması, büyük boydan %20 oranında daha büyük patates vermektedir. Ayrıca "Double Quarter Pounder" ve "Triple (üç kat) Cheeseburger" de vardır.[4]

Son yıllarda yaygınlaşan dondurulmuş yoğurt zincirleri de niceliğe yapılan vurguyu benimsemiştir. Geleneksel olarak dondurmacılarda yapıldığı gibi bir kabı ağzına kadar doldurmak yerine her kap tartılarak içine doğru miktarda dondurulmuş yoğurt koyulması sağlanmaktadır.

Niceliğe yapılan bu vurgu, fast-food restoranlarının nitelikle ilgili bir şey iletmeye yönelik belirgin ilgisizliğini düşündürür.[5] Nitelikle ilgilenmiş olsalar ürünlerine "McLezzet" ya da "McÜstün" gibi adlar verirlerdi. Ama tipik McDonald's müşterilerinin en yüksek kalitede yiyecek almadıklarını zaten biliyor oldukları bir gerçektir:

> Birkaç üst düzey McDonald's yöneticisi dışında kimse, ama kimse hamburger köftelerinin tam olarak nasıl yapıldığını bilmez ve bu köfteler nasıl yapılırsa yapılsınlar hiç önem vermemek çok kolaydır. Bir keresinde bir ekmeğin içini açtım... ve McDonald's köftesine baktım. Bulaşık süngerine benziyordu, bunu hiçbir zaman unutmadım.
>
> Bunu kabul edelim. Kimse McDonald's ekmeğinin arasında ne olduğunu düşünmez. Satın alırsın, yersin, çöpleri atarsın ve Yalnız Kovboy gibi orada işin biter.[6]

Başka bir gözlemci, insanların McDonald's restoranlarına lezzetli, keyifli bir yemek için değil, daha çok "yakıt ikmali" için gittiklerini ileri sürmüştür.[7] McDonald's, akılcı örgütlenmiş bir sonraki faaliyete gidebilsinler diye insanların midelerini çokça kalori ve karbonhidratla doldurdukları bir yerdir. İkmal için yemek yemek, lezzetli bir yemek deneyimi yaşamaktan çok daha verimlidir.

4. Philip Elmer-DeWitt. "Fat Times." *Time*, 16 Ocak 1995, s. 60-65.
5. Barbara W. Tuchman. "The Decline of Quality." *New York Times Magazine*, 2 Kasım 1980, s. 38. Örneğin United Airlines insanlara, uçaklarının zamanında kalkma olasılığı gibi, uçuş kalitesiyle ilişkili hiçbir şey söylemez.
6. Marion Clark. "Arches of Triumph." *Washington Post/Book World*, 5 Haziran 1977, s. G6.
7. A.A. Berger. "Berger Vs. Burger: A Personal Encounter," Marshall Fishwick (der.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*, Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s.126.

Fast-food restoranlarının çabuk ve çok satış arayışlarında kaliteyi en aza indirme eğilimi, Kentucky Fried Chicken'ın kurucusu Albay Harland Sanders'ın hüzünlü yaşam öyküsünde çok iyi yansıtılmaktadır. Pişirme tekniklerinin ve gizli soslarının (sosları en başta karısı karıştırır, paketler ve bizzat kendisi gönderirmiş) kalitesi 1960'ta büyük bir başarıya ve 400 civarında restoranın açılmasına yol açtı. Sanders kaliteye, özellikle de sosa büyük önem veriyordu: "Sanders'a göre sanatının üstün yanı soslarıydı, zaman ve sabrın ona öğrettiği ot ve baharat karışımıydı. Hırsı nedeniyle sosu o kadar güzel yapıyordu ki, insanlar soslu kısmı yiyip geri kalan tavuğu atıyorlardı."[8]

Sanders işini 1964'te sattıktan sonra Kentucky Fried Chicken'ın sözcüsü ve simgesi olmaktan biraz öteye geçti. Kentucky'nin yeni sahipleri çok geçmeden kaliteden çok hıza önem verdiklerini ortaya koydular: "Albay'ın sosu müthişti, bunu kabul ediyorlardı... ama çok karmaşıktı, çok zaman alıyordu, çok pahalıydı. Değiştirilmesi gerekiyordu. Fast-food bu değildi." Albay Sanders'ın arkadaşı olan Ray Kroc, onun, "Bu korkunç... tavuk olmaktan çıkmış... Yaptığım her şeyi pazara çıkardılar. Dünyadaki en harika sosu yapmıştım ve bu orospu çocukları bu sosu alıp sulandırdılar, değiştirdiler. Buna deli oluyorum,"[9] dediğini anlatıyor.

Müşterilerin bir fast-food restoranından beklediği şey, en iyi olasılıkla, gösterişsiz ama tadı güzel yiyeceklerdir; dolayısıyla tuzlu/tatlı patates kızartması, çok baharatlı soslar, sakarinli şeykler. Kalite konusunda bu kadar ılımlı beklentileri olmasına karşın müşteriler miktar konusunda daha büyük beklentilere sahiptir. Çok miktarda yiyecek almayı *ve* görece daha az para ödemeyi beklerler.

Az para ödeme konusunda Taco Bell "Big Fill" adlı beş yeni yiyecek çıkardı. Bunun içinde doksan dokuz sent ya da daha az paraya yaklaşık iki yüz gram olan beş tür burrito da var. Az paraya çok Meksika yiyeceği, ama bu yiyeceğin kalitesinden hiç söz edilmiyor elbette.[10]

---

8. Max Boas ve Steven Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: Dutton, 1976, s.121.
9. Max Boas ve Steven Chain. Big Mac: *The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: Dutton, 1976, s.117.
10 "Taco Bell Delivers Even Greater Value to its Customers by Introducing Big Fill Menu." *Business Wire,* 2 Kasım 1994.

Miktar konusunda yanılsama yaratılması

Bir fast-food restoranında az paraya çok yiyecek almak çoğunlukla gerçeklik değil, bir yanılsamadır. Örneğin büyük, şişkin (ve ucuz) hamburger ekmeği, hamburgeri olduğundan daha büyük gösterir. Yanılsamayı arttırmak amacıyla burger ve içine koyulanlar ekmekten dışarı taşacak şekilde ayarlanır, sanki kendisi de büyük olmasına karşın ekmek, içindeki "çok büyük" şeyleri taşıyamıyormuş gibi. Aynı şekilde özel kepçeler patates kızartmasını öyle bir ayarlar ki, porsiyon çok büyük görünür. Kutular ve torbalar üstten şişkinlik yapmış, patatesler taşıyormuş gibi durur. McDonald's restoranlarında büyük boy patatesler için kullanılan kutuların içi yanılsamayı arttırmak için çizgili yapılmıştır. Aslında fiyata bakıldığında her pakette görece az patates vardır, her bir patates birkaç kuruş değerindedir. Gerçekten de patates kızartmasında çok büyük bir kâr marjı vardır. Reiter, Burger King'de patateslerin maliyetlerinin %400 fazlasına satıldığını bildirir! Burger King'de içecekler %600 net kârla satılır.[11] (Bu, kısmen, insanların gerçekte aldıklarından daha fazla içecek aldıkları izlenimini yaratmak için kullanılan buzlar nedeniyledir.) Gerçekten de bu iş sektörüne insanların sürü sürü gitmesi ve fast-food restoranlarının dev adımlarla büyümesi göz önüne alındığında, büyük kârların elde edileceği açıktır. Dolayısıyla aslında *tüketicilerin* hesabı yanlıştır; az paraya çok şey *almamaktadırlar*.

Adil olmak gerekirse, fast-food restoranları büyük olasılıkla geleneksel bir restorana oranla daha az paraya daha çok yiyecek vermektedir. Ne var ki, fast-food restoranları bunu geleneksel bir restorandan daha çok iş yaparak sağlarlar. Her yiyecekten daha az kâr kazanabilirler, ama çok daha fazla yiyecek satarlar.

Üretim işlemleri ile servisin rakamlara indirgenmesi

Satış sayısına ve sunulan ürünlerin büyüklüğüne yapılan vurgu, fast-food restoranlarında hesaplanabilirliğin tek tezahürü değildir. Diğer bir örnek de, yiyeceklerin servis hızına yapılan büyük vur-

11. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 84.

gudur. Aslında Ray Kroc'un ilk restoranının adı *McDonald's Speedee Service Drive-In* (McDonald'ın Arabalı Hızlı Servis Lokantası) idi. Bir dönem McDonald's bir hamburger, şeyk ve patates kızartmasını 50 saniyede vermeye çalıştı. 1959'da 110 saniyede 36 hamburger verme gibi bir rekorla büyük bir başarı kazandı. Bugün Burger King bir müşteriye içeriye girdikten üç dakika sonra istediklerini vermeye çalışıyor.[12] Arabayla yiyecek alınan pencereler, fast-food restoranında bir müşteriyle ilgilenmek için gereken zamanı büyük oranda azaltmıştır. Hız bir *fast*-food* restoranında kesinlikle çok büyük önemi olan nitel bir etmendir.

Hız eve teslim pizza sektöründe daha da önemlidir. Satılan pizza sayısı pizzaların ne kadar hızlı teslim edildiğine bağlı olmakla kalmaz, özel yalıtımlı kutular pizzaları daha uzun süre sıcak tutmasına karşın sıcak, taze bir pizzanın hızlı teslim edilmesi de gerekir. Bununla birlikte, hızlı teslime yapılan bu vurgu bazı skandallara da neden olmuştur. Hızlı teslim yapma baskısı yüzünden genç çalışanlar ciddi ve bazen ölümcül araba kazaları geçirmiştir.

Niceliğe yapılan vurgunun diğer bir yanı da, fast-food üretimindeki her unsurun kılı kırk yararak ölçülmesidir. Örneğin pişmemiş her McDonald's hamburgerinin 1,6 onstan** ne daha fazla, ne daha az olması için büyük özen gösterilir; yaklaşık yarım kilo etten on hamburger çıkar. Önceden pişirilmiş hamburger çap olarak tam tamına 3,875 inç, ekmek ise 3,5 inç gelir.*** McDonald's, hamburgerin etinin %19'dan fazla yağ içermemesini sağlamak için "fatilizer"i keşfetmiştir.[13] Daha fazla yağ içeriği pişirme sırasında küçülmeye neden olacağından ve hamburgerin ekmek için fazla büyük görünmesini önleyeceğinden bu önemlidir. Her pakette çok patates olduğu yanılsamasını yaratmasının yanı sıra patates kepçesi sayesinde her pakette yaklaşık aynı sayıda patates bulunur. Yeni otomatik içecek dağıtıcıları, her bardağa aynı miktarda meşrubat koyulmasını, tek bir damlanın boşa gitmemesini sağlar.

---

12. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 85.

* Sözcüğü sözcüğüne: "hızlı gıda". (ç.n.)

** 45,358 gram. (y.n.)

*** Sırasıyla 9,842 ve 8,89 cm. (y.n.)

13. Stan Luxenburg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York. Viking, 1985, s. 73-74.

Arby's biftek pişirme ve servis etme işini bir dizi kesin ölçüme indirgemiştir.[14] Bütün kızarmış etler başta on pound* ağırlığındadır. Daha sonra iç sıcaklık 135 dereceye gelene kadar 3,5 saat boyunca 200 derecede kızartılır. Daha sonra iç sıcaklık 140 dereceye gelene kadar yirmi dakika daha kendi sıcaklığında pişmeye bırakılır. Bu işlem ve ölçümleri yaptıktan sonra Arby's lokantalarının kalifiye bir ustaya ihtiyacı olmaz; okuması ve sayması olan hemen herkes bir Arby's bifteği pişirebilir. Etler kızardıktan sonra her biri dokuz pound-dört ons ile dokuz pound-yedi ons arasında bir ağırlıkta olur. Dana etli her sandvicin içinde üç ons et vardır. Bu ölçümlerle Arby's, her et parçasından kırk yedi sandviç çıkarır.

Burger King de kalite kontrolünü nicelleştirmiştir. Hamburgerlerin pişirildikten sonra on dakika içinde müşterilere verilmesi gerekir. Kızarmış patatesler ısı lambasının altında yedi dakikadan daha uzun tutulmaz. Müdürlere bütün yiyeceklerin %0,3'ünü atma izni tanınmıştır.[15]

Fast-food restoranlarının performansı da nitelik olarak değil, nicelik olarak değerlendirilir. Örneğin McDonald's işletmesinin merkezi yönetimi her restoranın performansını "rakamlar"la değerlendirir: "Çalışan başına satış, kâr, işe girip çıkma oranı ve KST (Kalite, Servis, Temizlik) oranları."[16]

B. YÜKSEKEĞİTİM: SINIFLAR, PUANLAR, REYTİNGLER VE SIRALAMALAR

Eğitimde nicel olguya giderek daha fazla vurgu yapmaya başlandı. Odak noktası, öğrendiklerinin ve eğitim deneyiminin kalitesi değil, kaç öğrencinin ("ürünler") sistemden geçtiği ve hangi notları aldığıdır. Tüm lise ya da yüksekokul deneyimi tek bir rakamda, sınıf ortalamasında (SO) özetlenebilir. SO'larını alan öğrenciler PSAT,

14. Stan Luxenburg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York. Viking, 1985, s. 80.
15. Stan Luxenburg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York. Viking, 1985, s. 84-85.
16. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s.60.
* 4,350 kg. (y.n.)

SAT ve GRE gibi nicel sonuçları olan sınavlara girebilirler. Yüksekokullar, yüksek lisans okulları ve meslek okulları, bir öğrenciyi kabul edip etmemeye karar verirken üç ya da dört rakam üzerinde yoğunlaşabilir.

Öğrenciler ise reytingi nedeniyle bir üniversiteyi seçebilirler. Ülkedeki en iyi on üniversiteden biri mi? Fizik bölümü ilk on içinde mi? Potansiyel işverenler notları, sınıf sıralaması ve mezun oldukları okulların sıralaması temelinde mezunları işe alıp almamaya karar verebilirler. Öğrenciler iş bulma şanslarını arttırmak için, gelecekteki işverenlerin bölüm listesi ne kadar yüksek olursa adayın kalitesinin o kadar yüksek olacağına inanacakları umuduyla çok sayıda farklı bölüme ve derse devam etmek isteyebilirler. Kişisel referans mektupları ne kadar önemli olursa olsun, çoğunlukla yerini standart nicel oranlama formlarına bırakmıştır (örneğin "sınıfın ilk %5'i", "25. sınıfta 5. sıra").

Birçok ders standart sayıda hafta ya da her hafta belirli sayıda saat olarak verilir. Belirli bir dersin belirli bir hafta ya da saat sayısında en iyi öğretilip öğretilmeyeceğine pek dikkat edilmez. Bir öğrencinin belirli bir dersi ayrılan zaman içinde gerçekten öğrenip öğrenmeyeceğine daha da az önem verilir.

Bir insanın sahip olduğu özellik sayısı işe girme dışında da bir rol oynar. Örneğin çeşitli işlerde çalışan insanlar aday müşteriye yeterliliklerini göstermek için adlarının önünde uzun bir unvan listesi kullanmaya gitgide daha eğilimli olmuştur. (Edebiyat Doktoru, Doktor, Profesör unvanlarımın okuru bu kitabı yazmaya yeterli olduğum konusunda ikna etmesi beklenir, oysa "Hamburgeroloji"de derece sahibi olmak geçerli olmayabilir.) Adının önünde ASA, FSVA, FAS, CRA ve CRE unvanları olan bir sigorta müfettişi, "adın önüne ne kadar çok [unvan] koyarsan [potansiyel müşteriler] o kadar çok etkilenir,"[17] demişti. Bununla birlikte, salt özellik sayısı, bunları taşıyan insanın yeterliliği konusunda çok az şey söyler. Üstelik özellik sayısına yapılan bu vurgu insanları adlarının önünde yaratıcı unvanlar kullanmaya itmektedir. Örneğin bir kamp müdürü kampa geleceklerin ana-babalarını etkilemek için adının önüne "TDH" harflerini koydu. Bu harfler birçok insanı et-

---

17. Susan Gervasi, "The Credentials Epidemic." *Washington Post,* 30 Ağustos 1990, s. D5.

kileyebilir, ama bütün akademisyenler resmi olmayan ve büyük ölçüde olumsuz nitelik taşıyan bu etiketin –"Tez Dışında Her Şey"– lisans derslerini ve sınavlarını vermiş, ama tezini yazmamış olan insanlar için geçerli olduğunu bilir. Tek var olma nedeni çoğunlukla postayla yollanan anlamsız özellikler sunma olan örgütlerin ortaya çıktığını da burada belirtmemiz gerekiyor.

Sayılabilen unsurlara verilen vurgu üniversite profesörleri (öğrenciler "ürün" ise onlar da "işçi"dir) arasında bile yaygındır. Örneğin öğrencilere değerlendirme formu ve sistemleri kullandıran yüksekokul ve üniversite sayısı gün geçtikçe artıyor. Öğrenciler her dersi, sorulara örneğin birden beşe kadar puan vererek (bir en düşük, beş en yüksek) değerlendirir. Sömestrin sonunda profesör genel öğretme reytingini gösteren bir rapor kartı alır. Öğrencilere öğretmenleri hakkında nitel değerlendirmeler yapması için ya az fırsat tanınır ya da hiç tanınmaz. Öğrenci reytingleri birçok açıdan istenen bir şey olmasına karşın, bazı talihsiz sonuçlara da yol açmaktadır. Örneğin öğrenciler derste oyunculuk yapan, mizah gücü olan ya da onlardan çok fazla şey talep etmeyen profesörleri kayırma eğilimindedir. Oyuncu olandan daha yükseköğretim kalitesi (örneğin daha derin düşünceler) sunuyor olsa da, öğrencilerden çok şey talep eden ciddi profesörün bu tür reyting sistemlerinde iyi not alma ihtimali düşüktür.

Nicel etmenler yalnızca eğitimde değil, araştırma ve yayın konusunda da önemlidir. Birçok yüksekokul ve üniversitede akademisyenlere yapılan "yayın yoksa iş de yok" baskısı, yayınlarının kalitesinden daha büyük bir ilgiye yol açma eğilimindedir. İşe alma ya da terfi kararlarında, uzun bir makale ve kitap listesiyle dolu bir özgeçmiş formu genellikle kısa liste içerenlere tercih edilir. Sözgelimi ödüllü bir öğretmen Rutgers Üniversitesi'nden geri çevrildi, çünkü bölümün işe alma komitesi onun yayınlarını "işe almak için gereken paket kadar kalın"[18] bulmadı. Niceliğe yapılan bu vurgu, bir profesörü yüksek kalitede olmayan kitaplar yayımlamaya, kitap tam olarak yazılmadan yayımevlerine koşmaya ya da aynı fikri yayımlayarak ancak önemsiz değişikliklerle birkaç baskı yapmaya itmek gibi talihsiz sonuçlara yol açar.

---

18. Iver Peterson. "Let that Be a Lesson: Rutgers Bumps a Well-Liked but Little-Published Professor." *New York Times*, 9 Mayıs 1995, s. B1.

Ufak tefek değişiklikler yaparak kitap yayımlamak, profesörlerin, fast-food restoranı yöneticileri gibi, yayın listesindeki adet konusunda bir yanılsama yaratma yoludur. Bir diğeri ise yazarın kitabını kendisinin bastırması ya da ödeme yapmasını gerektiren "önemsiz yayımevleri"nde kitaplar yayımlatmak gibi yollar içerir. Çoğunlukla çok sınırlı sayıda basılan bu tür kitaplar yazarın yakın çevresinin dışında çok az kişiye ulaşabilir. Dolayısıyla uzun bir yayın listesi gibi görünen formun, yakından incelendiğinde çok alçakgönüllü bir üretkenlik olduğu ortaya çıkabilir.

Akademik çevrede diğer bir nicel etmen de, bir çalışmanın yayımlandığı yerin sıralamasıdır. Doğal bilimlerde meslek dergilerindeki makaleler yüksek puan kazanır; kitaplara daha az değer verilir. Beşeri bilimlerde kitaplar dergi makalelerinden daha değerli ve bazen daha prestijlidir. Bazı yayımevlerinde (örneğin üniversite yayımevleri) basılan kitaplar, diğer yerlerde (örneğin ticari yayımevlerinde) basılanlardan daha büyük prestij yaratır.

Meslek dergileri için daha ince işlenmiş bir sıralama sistemi bile vardır. Örneğin sosyolojide resmi bir sıralama sistemi bazı meslek dergilerine daha yüksek puan, bazılarına orta puan, bazılarına da düşük puan verir. Böylece prestijli *American Sociological Review*'da yayımlanan bir makale bu sistemin en yüksek puanı olan on puanı alır, daha az prestijli (ve kimsenin duygularını incitmemek amacıyla hayali) *Antarctic Journal of Sociology*'de yayımlanan bir makale ise yalnızca bir puan alır. Böyle bir sistemde dünyadaki bütün sosyologlara dergi yayınları için puan vermek varsayımsal olarak mümkündür. Bu sistemle dergi yayınları 340 puana ulaşan profesörün, yalnızca 170 puan kazananın iki katı "iyi" olması gerekir.

Ne var ki, her zaman olduğu gibi niceliğe yönelik böyle bir vurgu, niteliği birçok açıdan olumsuz etkiler. Örneğin bir profesörün yaşam boyu ürettiği çalışmaların kalitesinin tek bir rakama indirgenmesi pek mümkün değildir. Aslında bir düşünce, kuram ya da araştırma bulgusunun niteliğini nicelleştirmek olanaksız görünüyor. Yani reyting, makalenin kendisinin niteliğine değil, yayımlandığı derginin niteliğine bağlıdır. Makalenin niteliğini ya da alana katkısını değerlendirmeye yönelik hiçbir çabada bulunulmaz. Üstelik sıralamanın üstündeki dergilerde kötü makaleler, sı-

ralamanın altındaki dergilerde kusursuz makaleler yayımlanabilir. Üçüncü olarak yalnızca birkaç tane çok nitelikli yazı yazan bir akademisyen bu reyting sisteminde iyi bir yerde olmayabilir. Tam tersine çok sayıda sıradan yazı yazan biri çok daha yüksek bir puan alabilir. Yani bu tür bir sistem gerçekten iyi olup olmadığına bakmaksızın yayımlanmış çok sayıda eseri ödüllendirme eğilimindedir. Hırslı sosyologların (ve başka birçok alandan akademisyenin) tek bir çalışma için yıllar harcayamayacakları, çünkü onlara fazla puan getirmeyeceği sonucuna varmalarına yol açabilir. Yayınların niceliğine bu kadar çok vurgu yapan her tür sistem çok sayıda sıradan çalışma üretecektir.

Bilimler çalışmaların niteliğini değerlendirme çabasıyla diğer bir nicel ölçüm de getirmiştir: Bir insanın çalışmasına ayırdığı süreden başkalarının çalışmasında söz edilir. Çok kaliteli, önemli ve etkili bir çalışmanın başka akademisyenler tarafından da kullanılma ve belirtilme ihtimalinin olduğu varsayılır. Öyleyse bunun ardından, bir akademisyenin çalışmasından ne kadar çok alıntı yapılırsa, bu çalışmanın niteliği de o kadar yüksektir varsayımı gelir. İnsanlar her akademisyen için her yıl alıntı sayısını hesaplamak amacıyla yıllık yayımlanan çeşitli alıntı indekslerini kullanabilir. Bir sosyoloğun çalışmasından 140 kere alıntı yapılırken, bir başkasından yalnızca 70 kez alıntı yapıldığını görebilirler. Gene, birinci sosyoloğun çalışmasının ikincisinden iki kat "iyi" olduğu sonucuna varılabilir.

Ne var ki burada bir kez daha niteliğin değerlendirilmesi sorunu ortaya çıkar. Bir kişinin akademik çalışmasının etkisi tek bir rakama indirgenebilir mi? Belki de bir akademisyenin düşüncelerinin birkaç kez merkezi kullanımı, alanı, başka bir akademisyenin çalışmasından yapılan birçok önemsiz alıntıdan daha çok etkileyecektir. Üstelik bir çalışmadan alıntı yapılması, bu çalışmanın diğer akademisyenler tarafından *nasıl* kullanıldığı hakkında hiçbir şey söylemez. Birçok insanın saldırdığı ve dolayısıyla kendi çalışmalarında alıntı yaptığı değersiz bir yapıt, yazan kişiden çok sayıda alıntı yapılmasına neden olur. Tam tersine akademisyenler örneğin döneminin ötesine geçmiş, gerçekten önemli bir çalışmayı görmezden gelerek yazardan çok az alıntı yapabilirler. Her zaman olduğu gibi nitelik kolayca niceliğe çevrilemez ve hatta yüksek ni-

telik yerine niteliksizliği bile gösterebilir.

O sırada Stanford Üniversitesi rektörü olan Donald Kennedy'nin üniversitenin fakülte üyelerinin işe alınması, terfileri ya da konuk hocalığa kabul edilmesi konularındaki politikalarının değiştirildiğini açıklamasının üzerinden uzun süre geçmedi. "Fakülte üyelerinin neredeyse yarısının akademik yazılarının personel kararları verilirken yalnızca sayıldığına –ve değerlendirilmediğine– inandıklarını" açıklayan bir rapordan rahatsız olan Kennedy şöyle diyordu:

> Öncelikle, atanma ya da terfinin bir ölçütü olarak araştırma çıktılarının nicel kullanımının iflas etmiş bir düşünce olduğunda hemfikirizdir umarım... Aşırı miktarda rutin burs verilmesi, çağdaş akademik yaşamın en kötü yanlarından biridir: Tek ciltlik gerçekten önemli çalışmayı saklama eğilimindedir; zaman ve değerli kaynakları boşa harcar.[19]

Bu sorunu çözmek için Kennedy personel alımı kararlarında kullanılan yayın sayısını sınırlamayı önerdi. Önerilen sınırların "sayma ve tartmanın fakülte araştırmasını değerlendirmenin en önemli araçları olduğu inancını tersine çevireceği"ni[20] umuyordu. Amerikan bilim dünyasının geri kalanını bir kenara bırakırsak, Stanford'un nitelik yerine niceliğe yaptığı vurguyu sınırlayıp sınırlamayacağını göreceğiz.

C. SAĞLIK ALANI:
DOLAR İŞARETLERİ OLARAK HASTALAR

Kâra yönelik sağlık kurumlarında (örneğin Humana) doktorlar, bütün diğer çalışanlarla birlikte şirketin kârlılığına katkıda bulunma konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedir. Tıbbi uygulamanın çeşitli yanlarını nicelleştirmeye yönelik çabalar da vardır. Örneğin her hastaya ayrılan zamanı sınırlamak ve bir günde

19. Kenneth Cooper. "Stanford President Sets Initiative on Teaching." *Washington Post,* 3 Mart 1991, s. A12.
20. Kenneth Cooper. "Stanford President Sets Initiative on Teaching." *Washington Post,* 3 Mart 1991, s. A12.

bakılan hasta sayısını en çoğa çıkarmak, şirketin maliyetlerini azaltıp kârını arttırmasına yol açar. Niceliğe yapılan bu vurgu sağlık bakımının niteliğini kolayca tehdit altına sokabilir. Doktorları hastalarla daha az zaman harcamaya, daha çok hasta bakmaya, uzun süren tanı teknik ve tedavilerini bir kenara bırakmaya, faturaları ödeyemeyecek durumda görünen hastaları geri çevirmeye ve yalnızca hastalıkları büyük kâr sağlayacak gibi görünenlere bakmaya zorlayarak şirket kârını arttırabilir.

Yalnızca kâra yönelik sağlık kurumları değil, bütün tıp bürokrasileri de tıbbı daha fazla hesaplanabilirliğe doğru itmektedir. Kâr amacı gütmeyen sağlık kurumları (örneğin kâr amacı gütmeyen hastaneler ve sağlık bakım örgütleri-HMO'lar) bile dış baskı hissederek profesyonel yöneticiler çalıştırmakta, karmaşık muhasebe sistemleri kullanmaktadır. En az bir doktor sendikası, gereken vizite sayısı, bakılan hasta sayısı ve doktor maaşlarını üretkenliğe bağlayan bir teşvik sistemi gibi nicel üretkenlik konularında bir grev yapmıştır.

Üçüncü taraflar, yani sağlık sigortası şirketleri ve ön ödeme yapan federal hükümet ile İlişkili Tanı Grupları (DRG) programları da tıbbı daha fazla hesaplanabilirlik doğrultusunda yönlendirmektedir. Üçüncü taraflar tıbbi maliyetlerin artmasıyla giderek daha çok ilgilenmekte ve sorunu ne için ödeme yapacakları ve ne kadar ödeme yapacaklarıyla sınırlayarak çözmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla üçüncü taraf bazı işlemleri ya da hastaneye yatırma masraflarını karşılamayı reddedebilir ya da belki her birine yalnızca belirli bir miktar ayırabilir. Para, zaman vb. miktarları üzerinde yoğunlaşmak tıp mesleğinin hasta bakımının kalitesine yaptığı vurgudan uzaklaşmasına neden olabilir. Bir doktorlar sendikası liderinin söylediği gibi, ne kadar romantik olsa da, doktor "hastaları dolar işaretleri olarak değil; birer birey olarak düşünen tek kişidir."[21]

---

21. Dal Colburn. "Unionizing Doctors: Physicians Begin Banding Together to Fight for Autonomy and Control over Medical Care." *Washington Post/Health,* 19 Haziran 1985, s. 7.

D. İŞYERİ: ARABA TEKERLEĞİ BÜYÜKLÜĞÜNDE BOZUK PARA

Taylor, bilimsel yönetim sayesinde işle ilgili her şeyi sayılabilir boyutlara dönüştürmeyi amaçlıyordu. Bilimsel yönetim işçilerin "pratik çalışma yöntemi"ne güvenmek yerine, her bir işçinin ve işçilerin her bir hareketinin ne kadar iş çıkardığına ilişkin kesin ölçümler geliştirmeye çalıştı. Daha sonra rakamlara indirgenebilecek her şey matematiksel formüllerle analiz edildi.

Taylor bir işçinin günde yükleyebileceği pik demir miktarını arttırmaya çalışırken, hesaplanabilirlik kesinlikle bir amaçtı: "Bu ekibin günde adam başına ortalama yaklaşık 12,5 ton yüklediğini keşfettik. Konuyu inceledikten sonra birinci sınıf bir pik demir taşıyıcısının günde 12,5 ton yerine 47-48 ton taşıyabileceğini keşfedince şaşırdık."[22] İş yükünü dört katına çıkarmaya çalışırken Taylor en üretken işçiler olan, "birinci sınıf işçiler"in çalışma tarzlarını inceledi. İşçilerin işini temel unsurlarına ayırdı ve her aşamada dakikanın yüzde birini ölçen bir kronometreyle zaman tuttu.

Bu dikkatli inceleme temelinde Taylor ve arkadaşları pik demir taşımak için en iyi yolu geliştirdiler. Sonra bu şekilde çalışmaya motive edebilecekleri bir işçi buldular; yetenekli, hırslı ve bir işçi arkadaşının dediği gibi bozuk parayı "araba tekerleği büyüklüğünde" gören Schmidt. Schmidt "yüksek ücretli bir kişi" olmak istediğini söyledi. Taylor kesin bir ekonomik teşvik kullandı: Taylor'ın tam ona söylediği gibi çalışmayı kabul ederse günde alışılmış 1,15 dolar yerine 1,85 dolar. Dikkatli bir eğitim ve gözlemden sonra Schmidt başarıyla daha hızlı çalıştı (ve daha çok para kazandı); Taylor daha sonra aynı şekilde çalışacak başka işçiler de seçip eğitti.

Schmidt ve ardıllarından, ücretlerinde yaklaşık %60'lık bir artışla normal iş miktarının yaklaşık 3,6 katı daha çok iş yapmaları istendi. Taylor bu sömürüyü çeşitli biçimlerde savundu. Örneğin, pik demir taşıyıcılarının 3,6 katı daha fazla para kazanmalarının yetenekleri elverdiği ölçüde çalışan diğer alanlardaki işçilere haksızlık olacağını ileri sürdü. Diğer bir örnekte arkadaşlarıyla birlikte

22. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row, 1947, s. 42.

(elbette işçilerin kendilerine danışmaksızın) daha büyük kâr payının işçilerin çıkarına olmayacağına karar verdiklerini ileri sürdü. Taylor'a göre, "ücretlerinde %60 artış yapılan pik demir taşıyıcılarına acınması değil, kendilerinin tebrik edilmesi gerekir."[23]

E. DİĞER ÖRNEKLER: BUNU BANA YAPTIRAN, BİLGİSAYAR

Nicel etmenleri vurgulama eğilimi en azından üç alanı güçlü şekilde etkilemiştir: Televizyon, spor ve politika. Bu bağlamda söz edilmesi gereken diğer alanlar arasında ise yemek pişirme, gazeteler ve bilgisayarlar vardır.

Televizyon

Televizyon programları neredeyse tümüyle değilse de büyük oranda nitel değil, nicel etmenlerle belirlenir. Bir programın kalitesi değil, reytingi onun başarısını ve dolayısıyla alabileceği reklam gelirini belirler. ABC'ye program yapan bir şirketin başkan yardımcısı, hesaplanabilirlik üzerindeki vurguyu çok açık şekilde belirtmişti: "Ticari televizyon programcılığı, izleyicileri programların içindeki reklam mesajlarına çekmek üzere tasarlanmıştır... Programın içindeki estetik değerler [nitelik] önemlidir, ama her zaman ikinci planda kalır."[24] Böylece zaman içinde ticari televizyon kanalları düşük reyting nedeniyle birçok eleştiri programını yayımlamaz olmuştur.

Yüksek reytinge ulaşıp ulaşmayacağını öngörmek için potansiyel programlar örnek izleyiciler üzerinde test edilir. Yeni gösterilerin pilot çekimleri yayımlandığı zaman, yüksek reytinge ulaşan ya da bu potansiyeli gösterenler yayın için seçilir. A.C. Nielsen gibi reyting servisleri televizyon programlarının kaderini belirlerler. Aslında "Nielsen'in televizyonun kendisi olduğu" söy-

23. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947, s. 138.
24. Frank Mankiewicz ve Joel Swerdlow. *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*. New York: Time Books, 1978, s. 219.

lenebilir. Bir ABC yöneticisi, "Bu sayı kümeleri her zaman var... Program kararını bunlara dayanarak veriyoruz,"[25] diyordu. Bu reytingler için örneklem yoluyla seçilen Amerikalı televizyon izleyicilerinin evine karmaşık ölçüm aygıtları yerleştirilir. Bugünkü teknoloji, seçilen izleyicilerin televizyon seyretmeye başladıkları ve bitirdikleri zaman uzaktan kumanda düğmelerine basmalarını gerektirir. Ölçüm aygıtı düzenli olarak yanıp söner ve televizyon seyreden biri varsa OK düğmesine basılması gerektiğini gösterir. Yakında izleyicilerin bir şey yapması gerekmeden izleme alışkanlıklarını ölçmek için gelişmiş ölçüm aygıtları yapılabilir.

Reytingler, belirli bir programa ayarlı, Nielsen'in seçtiği evlerin sayısından alınır. Elbette reytingler bir programın kalitesi konusunda hiçbir şey söylemez. Aslında kaliteli programlar çoğunlukla düşük reyting alır. Bunun iyi bir örneği de, sürekli düşük reyting alan çok başarılı *I'll Fly Away* programıdır. Reytinglerle kalite arasındaki bu fark, Kamu Yayın Sistemi'nin (PBS) kurulma nedenlerinden biri olmuştur. PBS devlet fonlarından yararlandığı için bir programın reytinginden çok kalitesiyle ilgilidir. Gerçekten de *I'll Fly Away* NBC'de yayından kaldırıldığında PBS'de oynamaya başladı.[26]

Avrupa'daki televizyon kanalları tarihsel olarak özel televizyondan çok devlet televizyonu olmuştur. Bunun sonucunda ticari sponsorların yüksek reyting isteklerine daha az yanıt vermiş ve programların kalitesiyle çok daha fazla ilgilenmişlerdir. Dolayısıyla Avrupa'da insanlar Amerika'ya oranla çok daha kaliteli programlar seyretmektedir. Bununla birlikte bu devlet kanalları bile en popüler Amerikan şovlarını da göstermektedir. Ayrıca çeşitli türde özel kablolu ve uydu yayınların gelişmesi Avrupa televizyonunun kalitesini Amerikan televizyonunkine yaklaştırabilir.

Zaman içinde televizyon reyting sistemleri daha da karmaşıklaştı. Yalnızca mutlak rakamlara dayanmak yerine bazı programlar belirli demografik gruplar içindeki reytingleri temelinde ba-

25. Erik Larson. "Watching Americans Watch TV." *The Atlantic Monthly,* Mart 1992, s. 66; ayrıca bkz. Peter J. Byoer. "TV Turning to People Meters to Find Who Watches What." *New York Times,* 1 Haziran 1987, s. A1, C16.
26. Jennifer L. Stevenson. "PBS Is a Roost for Canceled 'I'll Fly Away.'" The *San Diego Union-Tribune,* 11 Ağustos 1993, s. E10.

şarılı ya da başarısız olabilir. Asıl olarak belirli bir demografik grubu hedef alan reklam verenler, hedeflenen gruptaki reytingi yüksek olduğu sürece genel reytingi görece düşük olan bir programı destekler. Dolayısıyla örneğin genel reytingi orta düzeylerde olan, çok alkışlanan *thirtysomething* gibi bir program tüketim yönelimli "Yuppiler" arasında yüksek reytingi nedeniyle yayında kalmaya devam ediyor.

Spor

Çeşitli sporların niteliği hesaplanabilirlik tarafından değiştirilmiş, hatta belki buna feda edilmiştir. Örneğin spor karşılaşmalarının niteliği, televizyon sözleşmelerinden alınan dev gelir gereksinimi nedeniyle değişmiştir.[27] Birçok spor dalındaki takımlar gelirlerinin büyük kısmını televizyon sözleşmelerinden elde ettikleri için, para ödeyen izleyicilerin çıkarlarını feda eder, hatta televizyon gelirini arttırma amacıyla maçları tehlikeye atabilirler.

Bunun iyi bir örneği de maçlardaki "televizyon için kısa ara"lardır. Eski günlerde reklamlar bir maçtaki normal aralarda, örneğin takımlardan birinin istediği molalarda ya da yarı bitimlerinde gösterilirdi. Ama bu sistemde reklamlar, reklamverenlerin ödemek istedikleri büyük ücretleri karşılamayacak kadar fazla aralıklı ve seyrek olarak gösteriliyordu. Bu da futbol ve basketbol gibi sporlarda düzenli televizyon araları verilmesine yol açtı. Spor zincirlerinin sahipleri reklamlardan elde ettikleri gelirleri arttırıyor olabilir, ama sporun kalitesinden ödün veriyorlar. Örneğin uygunsuz bir zamanda reklam için verilen ara nedeniyle bir takımın ivmesi kaybolabilir. Dolayısıyla bu aralar bazı sporların niteliğini de değiştirmektedir; hatta bir maçın sonucunu bile etkileyebilir. Ayrıca maçı izleyen sporseverler için bu aralar maçın akışını keser. Evdeki sporseverler hiç değilse reklam izlemektedir; maçlardaki seyirciler ise reklam bitip maç tekrar başlayana kadar pek bir şey seyredemez. Ama kanal sahipleri maçın kalitesindeki bu tür olumsuz etkileri reklamdan elde edilen ekonomik kazanıma oranla önemsiz görmektedir.

---

27. Sporlar bu alanda yalnız değildir; siyasi partiler televizyonun ihtiyaç ve taleplerine karşılık vermek üzere oturumlarını kısaltıp düzenlemiştir.

Ama açık ki sporların kendileri de hem l performansının kalitesine en büyük önemi v yıldızı Shaquille O'Neil'ın ve New York Knickerbockers'ın takım çalışmasının gücü. Aynı zamanda sporda nicel etmenler de her zaman büyük önem taşımıştır. Birçok durumda nitelik doğrudan nicelikle ilgilidir; performans ne kadar iyi olursa, puan ve zafer sayısı da o kadar büyük olur.

Bununla birlikte zaman içinde sporların nicel özelliklerine gitgide artan bir vurgu yapılmıştır:

> Modern spor dalları, her sportif başarıyı ölçülebilen ve nicelleştirilebilen bir başarıya dönüştürme gibi neredeyse kaçınılmaz bir eğilimle karakterize edilir. Maçın bütün algılanabilir yanı üzerine istatistiklerin birikmesi futbol, beyzbol, hokey ve koşunun kalite işaretidir; bu alanda nicelleştirmenin doğruluğu, kesinliği giderek artan teknoloji nedeniyle, kronometrenin kesinlikle ilkel görüldüğü bir noktaya ulaşmıştır.[28]

Jimnastik gibi son derece estetik bir spor bile nicelleştirilmiştir:

> Jimnastikte, estetikte bir rekabet nasıl akılcılaştırılıp nicelleştirilebilir? Bunun yanıtı artık açıktır. Bir aralık ölçeği ve bir hakemler kurulu hazırla, sonra öznel değerlendirmelerin aritmetik ortalamasını al... Nadia Comaneci Montreal'de tam 79.275 puan aldı, ne daha fazla ne daha az. *Homo Mensor*'un* dehası azımsanmamalıdır.[29]

Niceliğe yapılan vurgunun artması bazen bir sporda maçın kalitesini olumsuz etkileyebilir. Örneğin bireysel olarak öne çıkmak ve olabilecek en çok sayıyı atmak isteyen bir basketbol yıldızı takım arkadaşlarını ve takımın genel performansını olumsuz etkileyebilir. Alınan puanlar gibi bazı şeyleri en çoğa çıkarmaya çalışarak sporu McDonaldlaştırma çabaları maçın kalitesini daha da tehlikeye sokabilir.

Basketbolda McDonaldlaştırma profesyoneller için 24 saniye,

---

28. Allen Guttman. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Cambridge University Press, 1978, s. 47.

* Ölçüm yapan insan. (y.n.)

29. Allen Guttman. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Cambridge University Press, 1978, s. 51.

üniversite [illegible]tır. Yani hücum yapan takım 24 ya da 35 saniye içinde atış yapmalıdır. Basketbolun daha keyifli bir oyun olmasının üzerinden uzun zaman geçmedi. Bir takım maçı ceza sahasına sokar ve bir oyuncunun iyi bir atış yapabileceği yere gelmesi için gereken süreyi kullanırdı. Basketbolseverler oyuncuların kullandığı strateji ve manevralardan keyif alırdı. Maçın sonuna doğru üstün durumda olan bir takım topu "dondurmaya" çalışabilir, yani bir atışı kaçırma ve dolayısıyla rakiplerine topu ele geçirerek durumu bozma, hatta öne geçme şansı vermeyebilirdi.

Son birkaç on yılda amatör (üniversite) ve profesyonel basketbolun liderliği, McDonald's döneminde yetişen basketbolseverlerin daha hızlı maçlar ve daha çok sayı görmek istediğine karar verdi. Diğer bir deyişle basketbolseverler, fast-food restoranlarından aldıkları şeyi –yüksek hız ve büyük miktarlar– basketbolda da görmek istiyordu. Daha hızlı ve daha yüksek sayılı maçların daha fazla izleyici ve daha çok kâr çekeceğine açık ki haklı olarak inanılıyordu. Dolayısıyla, 24 ve 35 saniyede top kullanma kuralı getirilerek maçların daha hızlı oynanması ve daha çok atış ile sayı yapılması sağlandı. Bununla birlikte, zaman kuralının neden olduğu "koş ve sayı at" tarzı maçlar, maçları "püristler" açısından çok ilginç kılan birçok manevra ve stratejiyi ortadan kaldırarak maçın kalitesini kötü etkilemiş olabilir. Ama basketbolun "koş ve sayı at" tarzı, arabayla pencerelerden yiyecek alınıp yolda yenen McDonaldlaştırılmış dönemin "ye ve git" yemeklerine çok iyi uyuyordu.

Beyzbol takımlarının sahipleri uzun zaman önce beyzbolseverlerin, son skorun 1-0 olabileceği bir maç yerine çok atışlı, çok koşulan, çok skorlu maçlar görmeyi tercih ettiklerine karar verdi. Bu nedenle atılan sayıları arttırmak için bir dizi kural getirdi. Şimdi daha canlı beyzbol maçları eskilerine oranla daha yaygın durumda. Bazı beyzbol sahalarında, saha dışındaki çitler hücum sayısını arttırmak için sahaya yaklaştırılmış. Neden olduğu yaralanmalar yüzünden gözden düşmesine karşın, doğal çim yerine birçok sahada hâlâ kullanılan yapay çim maçların daha tempolu oynanmasını ve dolayısıyla yere fazla top çarpmamasını sağlıyor.

Amerikan Ligi'nde bulunan, ama daha geleneksel Ulusal Lig'de bulunmayan, önceden belirlenmiş vurucu oyuncu, vur-kaçları art-

tırmaya yönelik en önemli çabadır. Çoğunlukla kötü vuruş yapan vurucu oyuncunun yerini ana (ve bazen tek) becerisi vurmak olan biri alır. Önceden belirlenen bu oyuncu daha çok vuruş yapar. vuruş daha çok sayıya neden olur ve normal vurucudan daha çok topa vurma şansı sağlar.

Amerikan Beyzbol Ligi'nde kullanılan "önceden belirlenmiş vurucu oyuncu"nun kullanılması, sayıları kesinlikle arttırmasına karşın maçın kalitesini de belki olumsuz etkilemiştir. Örneğin bazı durumlarda oyuncu topa vurduğunda kasten, çoğunlukla çok beceri gerektiren kötü bir vuruş yapar. Ama "önceden belirlenen vurucu oyuncu" topu elinden kaçırmayı pek istemez. Topu tutanlar, kötü vuruş yapanın yerini almak üzere önceden belirlenen vurucu oyuncudan daha az rol oynar. Son olarak, topu tutmak daha az gerektiği için başlangıçta topu tutan oyuncular maçta daha uzun süre kalarak daha sonra topu atanlara daha az ihtiyaç duyulmasına neden olur.[30] Bütün bunlar ve başka nedenler yüzünden, önceden belirlenen vurucu oyuncu kullanıldığı zaman beyzbol bambaşka bir oyun olur. Diğer bir deyişle maçın niteliği değişir, niceliğe yapılan vurgu nedeniyle bazıları bunun olumsuz bir değişiklik olduğunu söylemektedir.

Politika

Politik kesim hesaplanabilirliğe yapılan vurgunun birçok ilginç örneğini sunar. Örneğin anketlerdeki reytinglerine kafalarını takmış siyasi adaylar ve politikacılar konumlarının niteliğini ya da davranışlarını, anket yapanların reytinglerini arttıracağını söylediği şeylere göre ayarlayabilirler. Belirli bir siyasi tavrın reytingleri nasıl etkileyeceği, bu tavrın niteliklerinden ya da politikacının bu niteliklere gerçekten inanıp inanmadığından daha önemlidir.

Televizyon da politikayı çeşitli biçimlerde etkilemiştir: Örneğin politik konuşmalar üzerindeki etkisi gibi. Televizyonda sözcükler

30. Bununla birlikte beyzboldaki uzmanlaşma bunu telafi etmekten daha fazla yol kat etmiştir ve insanlar artık daha çok top atan oyuncu görmektedir. Gerçekten de artık çok sayıda uzmanlaşmış top atan oyuncu rolü vardır: Maça erken giren "uzun top atıcı", takım öndeyken maçı bitiren "kısa atıcı" ve sol ve sağ elini kullanan oyuncuların attığı topu yakalamakta uzmanlaşan top atıcılar.

değil, görsel imajlar daha önemli durmaktadır. Bu yüzden 1984 başkanlık kampanyasında ulusal bir haber programına bir konuşmanın ancak on beş saniye kadarı girme imkânı bulmuştur. Dört yıl sonra bu tür haberlerde konuşma süresi yalnızca dokuz saniyeye (buna "ses lokmaları" denir) inmiştir.[31] Adayların konuşmalarının odak noktası, ulusal televizyon şirketlerinin yayımlama eğiliminde olduğu sınırlı, on-on beş saniyelik kısımdır. Süreye yapılan bu vurgu siyasal konuşmaların, dolayısıyla önemli siyasal konulardaki söylemin kalitesini kesinlikle düşürmüştür.

Yapılan açıklamaların haberlerde verilen süresinin azalmasına ek olarak televizyondaki konuşmalar da benzer bir azalmaya maruz kalmıştır. Televizyonun yayılmasından önce radyodaki siyasal konuşmaları başta genellikle bir saat sürerdi; 1940'larda bu süre otuz dakikaya indi. Televizyonun ilk yıllarında konuşmalar yaklaşık yarım saat sürerdi, ama siyasal kampanya konuşmaları oradaki izleyicilere değil, televizyona göre ayarlandığı için konuşmalar daha da kısaldı, ortalama 20 dakikaya indi. 1970'lerde konuşmanın yerini büyük oranda altmış saniyelik reklamlar aldı. Aynı şekilde, günümüzün televizyondaki başkanlık tartışmalarında adaylara belirli bir konuda görüşlerini açıklamak üzere bir ya da iki dakika veriliyor. Bir gözlemciye göre ise tam tersine, "1858'deki yedi senatör seçimi tartışmalarında Lincoln ve Douglas tek bir konu, yani ülkedeki köleliğin geleceği konusunda doksan dakika konuştu."[32]

Dış politikada rakamlara yönelik kesin bir mani yaratan konu da nükleer caydırıcılıktır.[33] Bu konu Soğuk Savaş bittiğinden bu yana kamuoyunda fazla tartışılmamasına karşın, ne ABD'nin ne de Rusya'nın diğerini bir nükleer saldırı yapmaktan caydırma gücünden vazgeçtiğine yönelik hiçbir işaret yoktur. Her iki taraf da diğerini birkaç kez yok etmeye yetecek kadar nükleer silahlara sahip; bununla birlikte nükleer silahları azaltmaya yönelik anlaşmalar yapma çabaları, çoğunlukla ellerindeki nükleer silahların

31. Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988; ayrıca bkz. Marvin Kalb. "TV, Election Spoiler." *New York Times*, 28 Kasım 1988. s. A25.
32. Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988, s. 11.
33. Sam Marullo. *Ending the Cold War at Home: From Militarism to a More Peaceful World Order*. New York: Lexington Books, 1993.

büyüklüğünü ve gücünü –"göreli atış ağırlığı"– tam olarak tahmin etmeye indirgenmiştir. Dengeyi sağlamaya çalışırken doğru ölçümlerin kesinlikle önemli olmasına karşın her iki taraf da sayıların içinde boğulup her iki tarafın da nükleer silahların büyük kısmını yok edebileceği ve gene de diğer tarafı, hatta tüm dünyayı yok etme gücünü koruyabileceği gibi nitel gerçeği gözden kaçırmaktadır. İşte bu, akılcılığın akıldışılığının açık bir ifadesidir.

Diğer alanlar

Yemek kitabı, hesaplanabilirliğe büyük vurgu yapan ilk örneklerden biriydi. Orijinal (1896) *The Boston Cooking School Book*'ta (Boston Aşçılık Okulu Kitabı) Fannie Farmer kesin ölçekleri vurguladı ve süreç içinde ev yemeklerinin akılcılaştırılmasına yardımcı oldu:

> Ölümünden önce Amerikan mutfağının terminolojisini "bir tutam", "bir miktar" ve "bir kaşık dolusu"ndan –bütün bunlar belirsiz terimlerdi ona göre– kendi *kesin*, standartlaştırılmış, bilimsel terimlere dönüştürerek kolay, güvenilir ve deneyimsiz aşçıların bile yapabileceği bir yemek pişirme modeli sundu. Çay kaşığı, ölçüm kabı, fırın termometresi ve "200 derecede 40 dakika pişirin" gibi her gün kullanılan *kesinlikli* mutfak terimlerinin yaygınlaşmasını, "ölçeğin anası" Fannie Farmer'a borçluyuz.[34]

Hesaplanabilirlik, bitmiş ürünlerin tüketiminde olduğu kadar gıda üretiminde de önemli bir rol oynar. Örneğin diyet sanayisi nicelleştirilebilen şeylere kafasını takmıştır.[35] Kilo, kilo verme (ya da alma) ve süreler kesin olarak ölçülür. Yenen yiyecekler dikkatle ölçülür ve gözlenir. Diyet gıdalarının paketlerinde gıdanın ağırlığı, kalorisi ve birçok başka şey yazar.

Weight Watchers ve Nutri/System gibi kurumların her gün alınan kaloriyi, her gıda ürünündeki kalori miktarını ve her hafta verilen kiloları dikkate ölçmesi şaşırtıcı değildir. Çarpıcı olan, çabuk

---

34. Stuart Flexner. *I Hear America Talking*. New York: Simon & Schuster, 1976, s. 142.
35. N.R. Kleinfeid. "The Ever-Fatter Business of Thinness." *New York Times*, 7 Eylül 1986, 3. bölüm, s. 1 vd.

hazırlanabilen gıdalar üretme isteklerinin gittikçe büyümesidir. Örneğin Nutri/System dondurulmuş-kurutulmuş gıdaların çoğunun "beş dakikadan daha az sürede hazır olabilmesiyle" övünür. "Yani mutfakta çok fazla zaman harcamanıza gerek yok." Ama yemek hazırlığına ayrılan süreyi daha da kısaltmak için hiç durmadan arayış içinde olan Nutri/System şimdi "raftan aldıktan 90 saniye sonra tabağınıza koyabileceğiniz, mikrodalgaya uygun yemekleri, çeşidini daha da arttırarak" sunuyor.[36]

Nitelik yerine niceliğe yapılan vurgunun diğer bir ilginç örneği de, "değersiz gazeteciliği"yle, yani yazılarında özün olmamasıyla ünlü *USA TODAY* gazetesidir.[37] *USA TODAY*, ayrıntılı haberler yerine, kolayca ve hemen okunabilen, çoğu kısa haberler verir. *USA TODAY*, bir fast-food restoranında yemek yemek için gereken sürede okunabilen türde bir gazetedir.[38] Yöneticilerinden biri, "*USA TODAY* haber/bilgileri hızlı, kolay bir şekilde satmak zorundadır," demişti. Bir gözlemci gazetenin kaliteye önem vermemesinin ve süreç içinde fast-food restoranıyla bağlantısının üzerinde durdu: "Çocuklarını her gece farklı bir fast-food restoranına götüren ve buzdolabında hep dondurma bulunduran ana-babalar gibi *USA TODAY* de okurlarına yalnızca onların istediklerini verir. Ne ıspanak ne kepek ne de ciğer."[39]

Paket turlar görülen yerlerin niteliğinden çok niceliğine vurgu yapar. Bir iki günde Paris'i tam olarak görebilmek mümkün değildir, Louvre'u şöyle bir gördükten sonra Mona Lisa'ya koşup bakmak, sonra tekrar otobüse koşmak fazla bir işe yaramaz. Bir turist *birçok* farklı ülkede *birçok* görüntü görebilir (çoğunlukla otobüs penceresinden), ama bu görüntülerin kalitesi çok yüzeysel kalır. Turistler bu tür gezilerden döndüklerinde gördükleri ülke ve yerlerin çokluğundan, çektikleri slaytlardan, kasetlerden söz edebilir.

36. Resmi Nutri/System yayınları.
37. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today.* Kansas, Missouri: Andrews McMeel and Parker, 1987, s.8.
38. Gazetenin bir fast-food restoranında tek başına oturarak okunabileceği düşüncesi bana *The Big Chill* filminde, *People*'a benzer bir dergiye yazılar yazan Micheal'ın (Jeff Goldblum oynuyordu) söylediği bir sözü hatırlatıyor: "Çalıştığım yerde tek bir editörlük kuralı var: Ortalama bir insanın ortalama boş zamanında okuyabileceğinden daha uzun yazı yazamazsın."
39. Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today.* Kansas, Missouri: Andrews McMeel and Parker, 1987, s. 113, 196.

(Hatta yolculuklarını gösteren bitmek tükenmek bilmez slayt ya da video kasetleri saatlerce göstererek arkadaşlarını sıkabilir.) Ne var ki bu tür gezilerin niteliği dikkate alındığında paket turlara çıkanların ziyaret ettikleri ülke ve gördükleri yerler hakkında arkadaşlarına söyleyecek fazla şeyleri yoktur.

Bilgisayar

Günümüz toplumunda hesaplanabilirliğe ilişkin bu tartışmayı bilgisayarın etkisinden söz etmeden bitiremem.[40] Hemen her şeyi nicelleştirme eğilimi, bilgisayarların gelişimi ve şimdi yaygın kullanımıyla kesinlikle hızlanmıştır. 1946'da yapılan ilk bilgisayar otuz ton geliyor, tüm odayı kaplayan (hem de durmadan patlayan) 19.000 vakum tüpü kullanıyordu ve çok sınırlı bir kapasitesi vardı. Şimdi çok daha büyük kapasiteli ve çok daha yekpare bilgisayarlar var elbette, hemen her büroda ve birçok evde bulunan küçük bilgisayarlardan ise hiç söz etmeyelim. Bilgisayarların sayısının ve kapasitesinin çok artması ve hacimlerinin gitgide küçülmesi, 1970'lerde silikon çiplerin bulunmasıyla mümkün oldu. Çip, yarım tırnak büyüklüğünde bir silikon kristalidir. Çipler büyük transistörlerin yerini aldı, transistörler ise daha da büyük vakum tüpün yerini almıştı. Silikon çipin gereken elektronik devreyi mikroskobik boyutta sunması nedeniyle bilgisayarlar daha da küçük (örneğin dizüstü ve notebook bilgisayarlar), daha güçlü, ucuz ve en önemlisi de daha hızlı ve daha çok hesap yapma yeteneğine sahip hale getirildi.

Bilgisayarlar olmasaydı günümüzün nicelik yönelimli toplumunun birçok özelliği var olamazdı ya da büyük ölçüde değiştirilmesi gerekirdi. Bunlardan bazı örnekler verecek olursak:

- Büyük devlet üniversitelerinde öğrencilerin kaydedilmesi, notlarının işlenmesi ve not ortalamalarının hesaplanması.
- Hastanın bir dizi kan ve idrar testinden geçirildiği ayrıntılı sağlık testleri; sonuçlar bir dizi etmene ilişkin bir dizi sayı halinde ve yanlarında normal miktarlar yazarak verilir. Bu işlem tıbbi

---

40. Shoshana Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, New York: Basic Books, 1988.

sorunlara etkili tanı konmasını sağlar ve hastanın kendi kendisinin doktoru olmasına yardımcı olur.

- Kredi kartının ("plastik para") gelişmesi ve yaygın kullanımı. Bilgisayarlar kredi kartıyla milyarlarca işlem yapılmasını sağlamıştır. Kredi kartının ortaya çıkması da tüketimin ve iş hacminin büyük ölçüde artmasına yol açmıştır.
- Televizyon kanallarının seçim sonuçlarını neredeyse anında verebilmesi.
- Sürekli siyasal anket ve televizyon reytingleri yapılabilmesi.

Kuşkusuz toplumun artan hesaplanabilirliğe doğru yönelmesine karşın, bilgisayar teknolojisinde süregelen ilerlemeler bu yönelimi daha da arttırmış ve yaygınlaştırmıştır.

F. SONUÇ

McDonaldlaştırmanın ikinci boyutu olan hesaplanabilirlik, niceleştirmeye vurgu yapılmasını içerir. Aslında McDonaldlaştırılmış bir toplumda nitelikten çok niceliğe vurgu yapma eğilimi vardır. Bu vurgu çeşitli biçimlerde; ama özellikle ürünlerin niteliğinden çok niceliğine odaklanma, nicelik yanılsaması yaratmaya yönelik yaygın çabalar ve üretimle servis işlemlerini rakamlara indirgeme eğiliminde ortaya çıkar.

V
Öngörülebilirlik
Yamaçlardaki şu küçük evlerin üstüne hiç yağmur yağmaz



Akılcılaştırma, bir yer ya da zamandan diğerine öngörülebilirliği sağlamaya yönelik artan çabayı içerir. Bu nedenle, akılcılaştırılmış bir toplum disiplin, düzen, sistematiklik, formalizasyon, rutin, tutarlılık ve metodik işleyiş gibi şeyleri vurgular. Böyle bir toplumda insanlar birçok ortamda ve birçok zaman neyle karşılaşacaklarını bilmeyi tercih ederler. Sürprizleri ne ister ne de beklerler. Bugün sipariş verdikleri Big Mac'in dün yedikleriyle ve yarın yiyecekleriyle aynı olacağını bilmek isterler. Bir gün özel sos kullanılıp başka bir gün kullanılmazsa ya da tadı farklı olursa rahatsız olurlar. Des Moines, Los Angeles ya da Paris'te gittikleri McDonald's restoranının oturdukları yerdeki McDonald's restoranıyla aynı olacağını ve aynı şekilde çalıştırılacağını bilmek isterler.

Dolayısıyla, müşteri açısından öngörülebilirlik günlük ilişkilerde huzur sağlar. İşçiler için işler kolaylaşır ve çaba harcamadan, kafa yormadan yerine getirilir. Aslında bazı işçiler öngörülebilir, kendini tekrar eden işleri tercih eder.[1] Bu tür işler, hiçbir işe yaramasa bile, işlerini yaparken başka şeyler düşünmelerini, hatta hayal kurmalarını sağlar. Müdürler ve restoran sahipleri için ise öngörülebilirlik hem işçileri hem de müşterileri yönetmeyi kolaylaştırır. Malzeme ve personel gereksinimleri, gelir ve kârlar gibi birçok başka şeyi de kolaylaştırır. Ne var ki öngörülebilirliğin zayıf bir yanı vardır: Özellikle her şeyin –tüketim, iş, yönetim– zihni uyuşturan bir dizi rutine dönüştürülmesinin maliyeti.

A. FAST-FOOD SANAYİSİ: "N'ABER ORTAK?" "YOLUN AÇIK OLSUN"

Fast-food sanayisinde öngörülebilirliği incelemeye başlamanın en iyi yeri, akılcılaştırmanın öbür öncülerinden biridir: Motel zincirleri. Bunların en önemlileri 1946'da kurulan Best Western otel zinciri ve 1952'de çalışmaya başlayan Holiday Inn'dir. 1920'lerde ve 1930'larda her ikisini de andıran, ama bugün daha az önemli olan Howard Johnson's zinciri ortaya çıktı. 1950'lerde, ABD'nin çeşitli yerlerinde standartlaştırılmış motelleriyle yaklaşık 500 standartlaştırılmış Howard Johnson's restoranı vardı. Bu üç motel zinciri otoyolların artacağı beklentisiyle açılmıştı.

Bu tür zincirlerin ortaya çıkmasından önce moteller hayli öngörülemez ve birbirinden farklı yerlerdi. Sayısız yerel mülk sahibinin yönettiği her motel diğerlerinden çok farklıydı. Motel sahipleri ve çalışanlar bir yerden diğerine değiştiği için, konuklar kendilerini her zaman tam güvenlikte hissetmiyor ve rahat uyuyamıyordu. Bir motel çok rahat, hatta lüks olabilirken, diğeri bir ine benzeyebilirdi. İnsanlar hiçbir zaman motellerden hangi hizmetleri –sabun, şampuan, telefon, radyo (ve daha sonra televiz-

1. W. Baldamus. "Tedium and Traction in Industrial Work," David Weir (der.). *Men and Work in Modern Britain*. Londra: Fontana, 1973, s. 78-84.

yon), klima ve lütfen çok sevilen "Magic Fingers" masaj sistemini unutmayın– alacaklarından emin olamıyorlardı. Bir motele gitmek serüvene benzerdi: Konuk hiçbir zaman kendisini neyin beklediğinizi bilmezdi.

Motel zincirleri, konuklarının öngörülebilir şeylerle karşılaşmalarını sağlamak için çok uğraştılar. "Öngörülemez" insanların motellerinde yönetici olmasını ya da çalışmasını önlemek için işe alma konusunda katı uygulamalar geliştirdiler. Konuklar, Holiday Inn'in tanıdık turuncu ve yeşil işareti (bu da McDonald's işletmesinin abartılı altın kemerleri gibi yok oldu) bulunan bir motelde, makul fiyatlı bir motelden bekleyebilecekleri her şeyi olmasa bile çoğu konforu bulabileceklerini öngörebilirdi. Yerel, adsız bir motel ile bir Holiday Inn arasında tercih yapmak zorunda kalan birçok insan, rahatsızlıkları (örneğin kişisel bir tarzın olmaması) olsa bile öngörülebileni tercih etti. İlk motel zincirlerinin başarısı Ramada Inn, Rodeway Inn ve daha yeni, fiyata daha fazla önem veren zincirler –Days Inn, Econo-Lodge ve Motel 6– gibi birçok taklitçinin ortaya çıkmasına neden oldu.

Makul fiyatlı motel zincirleri öngörülebilir şekilde boştu. Konuklar motelde kalırken ancak asgari ihtiyaçlarını (sonunda bir televizyon da dahil olmak üzere) karşılayabiliyorlardı. Onlar asgariyi bekliyordu, elde ettikleri de buydu. Aynı zamanda odalar için pazarlık edilebilen fiyatlar da bekliyor ve alıyorlardı.

Fast-food sanayisi, diğer önceller yanında motel zincirlerinin de öncülük ettiği uygulamaları hemen benimseyerek kusursuzlaştırdı: Birbirinin eşi ortamlar, öngörülebilir çalışan davranışı ve öngörülebilir ürünler. Robin Leidner'ın belirttiği gibi, "McDonald's sisteminin başarısının odak noktası aynılık ve öngörülebilirlik... bitmek tükenmek bilmez standardizasyondur." Leidner daha sonra, "işin hemen her ayrıntısını ele almanın bir McDonald's yöntemi olduğunu ve farklı şeyler yapmanın hata yapmak anlamına geldiğini"[2] öne sürer. McDonald's restoranlarına ve yöneticilerine yenilikler yapma izni vermesine karşın, "amaç, hangi McDonald's restoranına girerseniz girin, dünyanın neresinde olursanız olun tam

2. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, s. 45, 47, 54.

olarak aynı deneyimi yaratmak için yeni yollar aramaktır."[3]

Ortamın aynılaştırılması

Motel zincirleri gibi McDonald's ve birçok diğer restoran zinciri de, müşterilerin çok geçmeden aşina oldukları büyük ve gösterişli tabelalar tasarladı. McDonald's logosu bir öngörülebilirlik duygusu yaratıyordu: "Tüm uzaklıklarda, tüm kentlerde aynı olan renk ve simge McDonald's restoranları ile milyonlarca müşteri arasında yıllar yılı, yemekler boyu sağlam bir *öngörülebilirlik* ve istikrar sözü gibi duruyor."[4] [İtalikleri ben ekledim.] Her McDonald's bir dizi öngörülebilir öğe sunar; tezgâh, üstünde asılı mönü, arkada görünen "mutfak", masalar ve rahatsız iskemleler, göze çarpan çöp kutuları, arabayla alışveriş edilen pencereler vb.

Bu öngörülebilir ortam yalnızca ABD'de değil, dünyanın birçok başka yerinde de görülür. Dolayısıyla evlerini özleyen uzak ülkelerdeki Amerikalı turistler, tanıdık altın kemerlere ve çok alıştıkları restorana gidebileceklerini bilmenin rahatlığını yaşayabilirler.

McDonaldlaştırmanın en son bileşenlerinden bazılarının ortak noktaları bir tabela ve fiziksel bir yapıdır. Örneğin Hair-Plus gibi kuaför zincirleri her yerde aynı saç kesimi sunamaz, çünkü herkesin kafası biraz farklıdır ve her berber ya da kuaför biraz kendine özgü tarzda çalışır. Öngörülebilirlik isteyen gergin müşteriyi rahatlatmak için Hair-Plus ve diğer kuaför zincirleri ancak birkaç tabela, dükkânda aynı iç mekân ve belki birkaç tanıdık ürün sunar.

Müşterilerle ilişkinin klişeleşmesi

Fast-food restoranlarında hem çalışanların hem de müşterilerin söylediklerinin ve yaptıklarının çoğu rutinleşmiş,[5] hatta kli-

---

3. Alıntılayan, Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 82.
4. Margaret King. "McDonald's and the New American Landscape." *USA TODAY*, Ocak 1980, s. 46.
5. Conrad Kottak. "Rituals at McDonald's," Marshall Fishwick (der.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*, Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s. 52-58.

şeleşmiştir.[6] Bu tanıdık ve rahat ritüellerle klişeler, fast-food restoranlarının birçok insana çekici gelmesine yardımcı olur. Müşteriyle kasiyer arasındaki ilişki süre ve içerik açısından sınırlı olduğu için, büyük ölçüde rutindir. Dolayısıyla McDonald's, çalışanların müşterilerle ilişkilerinde uymaları gereken bir dizi kural getirmiştir. Örneğin arabayla alışveriş yapılan pencerelerde altı kural vardır: Müşteriyi karşıla, siparişi al, siparişi hazırla, siparişi ver, ödemeyi al, müşteriye teşekkür et ve bir sonraki müşteriye de aynı şeyleri yap.[7]

Klişe ilişkinin bir örneği de, Roy Rogers zincirinin kovboy üniformaları giymiş çalışanlarına, sipariş verecek her müşteriye "N'aber ortak," dedirtmesiydi. Yiyeceklerin paralarını ödeyen insanlar masalarına "Yolun açık olsun" diye yollanırdı.[8] Her ziyarette bu tanıdık selamların tekrarlanması Roy Rogers müdavimlerinin büyük bir doyum kaynağıydı. Roy Rogers bu uygulamadan vazgeçince birçok insan (ben de dahil olmak üzere) derin bir kişisel kayıp hissetti. McDonaldlaştırılmış bir toplumda bu tür sahte ilişkiler gitgide bir norm oluyor, böylece insanlar bunları aramaya başlıyor. Gerçekten de, fast-food restoranlarına gidişlerinde yalnızca en sevdikleri robotla ilişki kurdukları zaman onların arkalarından özleyerek bakabilirler (bkz. 6. Bölüm).

Beklenmedik bir istek ya da davranış karşısında yalnızca genel klişeler değil, bir dizi alt klişe de arkasından gelir. Örneğin diğer herkes gibi aynı klişe ilişkiye maruz kalmaya karşı çıkan müşteriler için bir alt klişe olabilir. Aslında alt klişe, çalışanın "gerçek" duygularını yansıtıyormuş ve klişe değilmiş gibi görünecek şekilde yazılmış olabilir. Örneğin bir alt klişe çalışanları "yalnızca bu durum için" kuralları ihlal edeceğini söylemeye yöneltebilir. Boyun eğmeyen müşteri tatmin olur, çünkü bireyselleşmiş bir mu-

6. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993.

7. Leidner, müşterilerin ilişkide kişisellikten tamamen kopma duygularını azaltmak amacıyla çalışanların, yaptıklarını farklılaştırmaya teşvik edildiğini söylüyor. Ama kendi çalıştığı mağaza zincirinde buna bile sınırlar getirilmiş.

8. Roy Rogers, Hardee's işletmesini almıştı; ama Hardee's adını kullanan yerlerin satışlarının düşmesi bazılarının tekrar Roy Rogers adını kullanmasına yol açtı. Bkz. Paul Farhi. "Roy Rogers to the Rescue of Hardee's." *Washington Post,* 21 Şubat 1992, s. F1, F3.

amele gördüğünü ve özgün bir yanıt aldığını sanır; müdürler de mutlu olur, çünkü çalışanlar klişelere uymaktadır.

Akılcılaştırmanın bütün öbür yanları gibi klişelerin de olumlu işlevleri olabilir. Örneğin klişeler çalışanlar için bir güç kaynağı olabilir, müşterilerle ilişkilerini denetlemelerini sağlar. Çalışanlar istenmeyen ya da olağanüstü talepleri yalnızca klişeden sapmayı reddederek yerine getirmeyebilirler. Çalışanlar kendilerini sık sık maruz kaldıkları aşağılama ve onursuzluklardan korumak için de rutin ve klişelerini kullanabilirler. Çalışanlar, halkın düşmanlığının klişelere ve onları yaratanlara yönelik olduğu görüşünü benimseyebilirler. Genel olarak McDonald's çalışanları, klişe ve rutinlere düşman olmak yerine çoğunlukla bunları yararlı, hatta doyurucu bulurlar.[9]

Ne var ki çalışanlar ve müşteriler bazen rutin ve klişelere karşı çıkarlar. Bunun sonucunda hizmet veren ve alanların davranışı "hiçbir zaman tam olarak öngörülebilir değildir."[10] Bu sonucun kesinlikle doğru olmasına karşın McDonaldlaştırmanın *hiçbir* özelliğinin henüz bütünüyle ortaya çıkmadığı da bir gerçektir. İnsanlar henüz McDonaldlaştırmanın demir kafesinde yaşamıyor. Aslında tam olarak öngörülebilir, tam olarak McDonaldlaştırılmış bir dünyada hiç de yaşamayacaklarmış gibi görünüyor. Bununla birlikte, insanların öngörülebilirliği *giderek artan*, giderek McDonaldlaştırılan bir dünyada yaşadıkları da açık.

Üstelik McDonald's çalışanlarının işlerinde biraz bağımsız olması için yapacakları şeyler pek karşı koyulamaz şeyler değildir. Birincisi, fazladan hizmet sunarak ya da müşterilerle şakalaşarak rutinin "biraz" dışına çıkabilir. İkinci olarak gülümsemez, biraz sabırsız ya da rahatsız olmuş gibi davranır ya da müşteriyi tekrar gelmeye teşvik etmeyi reddedebilirler. Üçüncü olarak dostça pozlar takınma gibi küçültücü davranışlardan kaçınmak için hızlı hizmet vermeyi baş uğraşları olarak seçebilirler.[11] Bütün bunlar, öbür türlü

9. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993.
10. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, s. 6.
11. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, s. 135.

hayli rutinleşmiş olacak işgününden çok küçük sapmalar olarak görünmektedir.

Kendi paylarına müşteriler klişelere uymazlar, ama fast-food restoranlarında öngörülebilir şekilde davranma eğilimindedirler. Müşteriler arasında öngörülebilir davranışa üç etmen yardımcı olur.[12] Birincisi, müşteriler kendilerinden bekleneni gösteren ipuçları (örneğin birçok çöp kutusunun olması) alırlar. İkinci olarak çok sayıda yapısal sınırlama onları belirli biçimlerde davranmaya yöneltir. Örneğin girişteki (ve diğer yerlerdeki) mönü tabelasında yazılı talimatlar ve arabayla alışveriş yapılan pencereler müşterilere çok az (o da varsa) alternatif tanır. Son olarak müşterilerin içselleştirdiği, veri kabul ettiği normlar vardır; bir fast-food restoranına girdikleri zaman bunlara uyarlar. Örneğin çocuklarım küçükken, yemeğimizi bitirdikten sonra kalıntıları temizleyip çöp kutusuna atmadığım için beni kınamışlardı. Aslında çocuklarım McDonald's ajanı gibi hareket ederek bu tür ortamlarda davranış kurallarını bana öğrettiler. Ben (ve diğer birçok kişi) bu normları uzun süredir içselleştirmiş bulunuyor ve başka alternatifin olmaması yüzünden bir fast-food restoranına girdiğim ender durumlarda görev kabul ederek bunlara uyuyorum.

İşçiler gibi müşterilerin de klişe ve rutinlerden bazı kazanımları vardır: "Rutinleştirme servisin daha güvenilir, daha az pahalı ya da daha hızlı olmasını sağlayabilir, onları beceriksizliklerden koruyabilir, kendilerinden bir şey talep edilmesini en aza indirebilir ve haklarının neler olduğunu açıkça gösterebilir." Bu tür rutinler bütün müşterilere eşit davranılmasının güvenceye alınmasına yardımcı olur. Son olarak rutinleştirme, "birçok müşterinin haklı olarak minnet duyacağı bir uygarlık ve beceriklilik zemini yaratılmasına"[13] yardımcı olabilir.

Dolayısıyla fast-food restoranında kural ve normlar genel olarak öngörülebilir müşteri davranışına yol açar. Ama bunun istisnaları da vardır. Örneğin akılsızca klişelere uyan çalışanların "tepkisiz" ya da "robot gibi" görünmelerine bazı müşteriler olum-

---

12. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993.
13. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 220, 230.

suz tepki gösterebilir.[14] Tartışmalar çıkabilir, hatta kızgın müşteriler hiçbir şey almadan çıkıp gidebilir. *Five Easy Pieces*'deki klasik bir sahnede Jack Nicholson'ın oynadığı karakter bir lokantaya gider ve kalitesiz lokantalarda bulunan geleneksel garsonla karşılaşır. Garson kız Nicholson karakterine öfkelenir ve bir klişeye uyarak McDonaldlaştırmanın erken tezahürlerinden birini gösterir: Nicholson, ısıtılmış bir sandviç istemesine karşın bu isteği yerine getirilmez. Nicholson karakteri, kendisine karşılık verilmemesi şeklinde tezahür eden klişeye, aksi garsona duyduğu tepkiden çok daha güçlü ve olumsuz bir tarzda tepki gösterir.

Klişe ilişkinin sahte dostaneliği, yalnızca fast-food restoranlarını değil, McDonaldlaştırılmış ("iyi günler") toplumun bütün diğer unsurlarını da karakterize eden içtenliksiz arkadaşlığı, müşterileri çekmek ve tekrar gelmelerini sağlamak için kullanılan bir dostluğu yansıtır. Örneğin son günlerde televizyon ekranları Wendy's zincirinin sahibi Dave Thomas'ın restoranında onunla bir burger yemeye katılmaları için insanları "kişisel olarak davet" ettiği sahnelerle dolu.[15]

Çeşitli ortamlarda bir dizi rutinleşmiş ve klişeleşmiş ilişkiyi inceledikten sonra Leidner şu sonuca varır:

> Bir bütün olarak bu alıntılar, standart, her yerde aynı rutini sağlamaya çalışmak için, bir yardımseverlik ya da verimlilik ruhu içinde bir örgüt ya da kişi için hiçbir ayrıntının çok önemsiz, hiçbir ilişkinin çok kişisel, hiçbir deneyimin çok bireysel olmadığını gösterir.[16]

Öngörülebilir çalışan davranışı

Müşterilerle ilişki fast-food restoranlarında çalışanları yormaz. İşverenler diğer işleri de olabildiğince öngörülebilir kılmaya çalışıyor. Örneğin bütün çalışanlardan hamburgerleri aynı en iyi yolla pişirmeleri beklenir. Diğer bir deyişle, "Frederick Taylor'ın ilkeleri,

14. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993.
15. Yedinci Bölüm'de McDonaldlaştırmanın bu özelliği hakkında daha çok şey söylemek gerekecek.
16. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 10.

diğer görevlere olduğu kadar hamburgerleri montaj bandına dizmeye de kolayca uygulanabilir."[17]

Üstelik fast-food restoranları işçilerin daha öngörülebilir biçimde görünmesi, konuşması ve hissetmesini sağlamaya çalışmaktadır.[18] Bir örnek verecek olursak, bütün çalışanlar üniforma giymeli ve makyaj, saç uzunluğu, mücevher gibi giyim kurallarına uymalıdır. Çalışanlar yalnızca işin yapılması konusunda değil, iş, müşteriler, hatta fast-food çalışanları olarak kendileri hakkında da düşünme konusunda talimatlar alırlar. Örneğin işçilerde "McDonald's tavrı ve tarzı" gibi "şirket kültürü"nün[19] içselleştirilmesini sağlamak için eğitim programları hazırlanmıştır. Fast-food restoranı, çalışanları denetlemek için gözlem teknikleri de (örneğin "kılık değiştirmiş" müfettişler) kullanır. Són olarak istenen şekilde davranan çalışanları ödüllendirmek için teşvikler (örneğin ödüller) ve davranmayanlar için de cezalar ve ardından işten atma kullanılır.

Fast-food müdürleri ve yardımcıları da öngörülebilir şekilde davranır. Öngörülebilir yönetsel düşünce ve davranışın yerleşmesine yardımcı olmak üzere McDonald's yöneticilerini merkezi Hamburger Üniversitesi'ne gönderir. Bu üniversitenin tüm ABD'de ve dünyanın çeşitli yerlerinde şubeleri vardır.[20] Hamburger Üniversitesi'ndeki profesörler bile öngörülebilir şekilde davranırlar, çünkü "müfredat bölümünün hazırladığı klişelerle çalışırlar."[21] Bu öğretmenlerin eğittiği potansiyel müdürler, McDonald's teknik ve etiğini içselleştirir. McDonald's müdürlerini birbirinden ayırmak zordur. Daha da önemlisi, daha öngörülebilir şekilde davranmalarına yardımcı olmak üzere işçileri eğittikleri ve gözledikleri için, müdürler bütün restoranlarda her şeyin nasıl yapılacağını ayrıntılandıran şirket kurallarından yararlanır. McDo-

---

17. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 25.
18. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993.
19. Harrison M. Trice ve Janice M. Beyer. *The Cultures of Work Organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
20. Dick Schaaf. "Inside Hamburger University." Training, Aralık 1994, s.18-24.
21. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s .58.

nald's merkezi, bu kuralların uygulandığından emin olmak üzere düzenli olarak müfettişler gönderir. Bu müfettişler, yiyeceklerin kalite kontrol kurallarına uygun olup olmadığını da denetler.

Öngörülebilir ürünler

Bunlar, fast-food restoranlarında verilen yiyeceklerin öngörülebilirliğini oluşturur. Basit yiyeceklerden oluşan kısa bir mönü öngörülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olur. Hamburger, kızarmış tavuk, pizza, tako, patates kızartması, meşrubat, şeyk ve benzerlerini hazırlamak görece kolaydır ve bunlar her yerde aynı şekilde müşteriye sunulur. Bu tür ürünlerde öngörülebilirlik aynı malzemenin kullanılması, yiyecek hazırlama teknolojilerinin aynı olması ve yiyeceklerin müşteriye sunulma tarzındaki benzerlik ve aynı paketlerin kullanılmasıyla sağlanmaktadır. Hamburger Üniversitesi'ndeki bir eğitimcinin belirttiği gibi, "McDonald's turşu dilimlerinin kalınlığına kadar her konuda standartlara sahiptir."[22]

Paketleme fast-food restoranında öngörülebilirliğin önemli bir bileşenidir. Fast-food restoranlarının bütün çabalarına karşın malzemenin niteliği yüzünden öngörülemezlikler ortaya çıkabilir; yiyecekler yeterince sıcak olmayabilir, tavuk kıtır kıtır ya da sert olabilir ya da bir pizza diliminde çok az kırmızı biber olabilir. Yiyecekteki (küçük) öngörülemezlikler ne olursa olsun, paketleme –burgerler için kaplar, patates kızartması için küçük kutular, pizzalar için karton kutular– her zaman aynı olabilir ve yiyeceğin de aynı olacağını düşündürür.

Öngörülebilir yiyecekler öngörülebilir malzeme gerektirir. McDonald's kendisine bağlı her restoranın satın aldığı et, tavuk, balık, patates ve diğer malzemenin niteliği (kalite, büyüklük, biçim vb.) konusunda kesin kurallar koymuştur. Daha önce de belirttiğim gibi, örneğin pişirilmemiş McDonald's hamburgeri 1,6 ons ağırlığında, 3,75 inç çapında olmalı ve %19'dan fazla yağ içermemelidir, böylece pişirildikten sonra ekmekten taşması sağlanmış olur. Ekmekler, birçok Amerikalının tercih ettiği, bazılarının da hiç hoşuna gitmeyen öngörülebilir beyaz ekmekten yapılır. "Harika

22. Robin Leidner. Fast *Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 58.

Ekmek" hakkında bir akıllı şöyle demişti: "Beyaz tutkalı benzinle kabartıp fırına verdiklerini düşünmüştüm."[23] Ekmekte bu öngörülebilirliği sağlamak için buğdayın kepek ve tohum gibi bütün çiğnenebilir ve besleyici unsurları öğütülür. Diğer türlü ekmekler bayatlayacağı ya da küflenebileceği için koruyucu maddeler eklenir. Taze patates yerine önceden kesilmiş, aynı büyüklükte dondurulmuş patates kullanılır. Bütün bunlarda ve diğer birçok şeyde öngörülebilir yiyeceklerin müşteriye verilmesi, öngörülebilir malzemeyle sağlanmaktadır.

McDonaldlaştırılmış bir toplumda dondurulmuş (ya da dodurulmuş-kurutulmuş) yiyeceklerin kullanımının artması, hammaddelerin öngörülemezlikleriyle de ilgilidir. Ray Kroc'un sonunda taze patates yerine dondurulmuş patates kullanmasının nedenlerinden biri de, yılda birkaç ay boyunca istenen çeşitlilikte patates bulmanın zorluğuydu. Buna ek olarak bütün McDonald's restoranlarında patatesin soyulması çoğunlukla Kroc'a ve yaratmaya çalıştığı sağlıklı (bazıları steril der) dünyaya bir küfür gibi geliyordu. Dondurulmuş, soyulmuş ve önceden kesilmiş patatesler bu sorunu da çözdü.

B. YÜKSEKEĞİTİM: BİRBİRİNİN AYNI KİTAPLAR

İlköğretim okullarına ve liselere oranla insanların en az öngörülebilirlik görmeyi bekleyebileceği eğitim alanı üniversitelerdir. Ne var ki burada bile şaşırtıcı oranda öngörülebilirlik vardır.

Eğitim ortamları her Amerikan üniversitesinde çok benzer görünür. Genel olarak profesörler sınıfların ön kısmında, karatahtanın önünde durur ve karşısına oturmuş öğrencilere ders verirler. Genellikle profesörün sınıfında yirmi beş ile elli arasında değişen öğrenci olur, ama bu rakam beş yüz, bin ya da daha fazlaya da çıkabilir. Konferans masaları bulunan bir dizi küçük seminer odası profesörlerle çok daha az sayıda öğrencinin daha doğrudan etkileşimde bulunmalarını sağlar.

Birçok yüksekokul ve üniversitede özellikle ders programının

23. Henry Mitchell. "Wonder Bread, Any Way You Slice It." *Washington Post,*. 22 Mart 1991, s. F2.

alt düzeylerinde benzer dersler vardır. Bunun bir nedeni de, tüm ülkedeki öğretmenlerin genellikle sınırlı sayıda ders kitabından seçme yapmaları ve bu kitapların sınıfları yapılandırma eğiliminde olmasıdır. Ders kitabı sanayisinde bütün düşük düzeylerdeki metinlerin birbirine benzemesine yönelik çok büyük bir baskı da vardır. Bunun kilit önemde bir öğesi de, yayımcıların çok satan kitapları taklit etme isteğidir. Öngörülebilir kitaplar öngörülebilir derslere ve daha genel olarak öngörülebilir bir eğitim deneyimine yol açar.

Ders kitaplarında birçok açıdan benzerlik vardır. Çoğunlukla aynı büyüklükte, aynı sayfa kalınlığında ve aynı sözlük, bibliyografya ve dizin yapısındadır. Her bölüm çoğunlukla aynı formattadır: Bölüm düzeni, giriş, yan tartışmalar için kutular, resimler (en isteneni renkli olmasıdır), bölüm sözlüğü ve özet.

Test usulü sınavın ortaya çıkmasıyla testler de son derece öngörülebilir hale gelmiştir. Böyle bir sınava giren öğrenci dört ya da beş yanıtı olan bir soruyla karşılaşacağını bilir. Seçeneklerden en az ikisinin doğru olmadığının hemen belli olması, dolayısıyla pratik zekâlı bir öğrencinin yalnızca üç seçenekten birini seçmek zorunda kalması da büyük olasılıktır. Notlar bilgisayar tarafından verilir, dolayısıyla profesörlerin ya da lisansüstü öğrencilerinin öznel not verme olasılığı azdır. Sınavlar ve notlar, not verenin ruh haline çok daha bağımlı olan konulu sınavlardan çok daha öngörülebilir durumdadır açık ki.

Bunlar ve McDonaldlaştırmanın birçok diğer unsurunun üniversitelerde bulunabilmesine karşın, üniversiteler henüz sözgelimi fast-food restoranlarındaki kadar McDonaldlaştırılmış değildir kuşkusuz. Örneğin üniversitelerde görece az ilişki klişeleşmiştir. Ders verme tarzında rutinleşmiş bir nitelik vardır, ama başkalarının yarattığı bir klişeyi kullanmakla aynı dersi defalarca kullanmak arasında büyük bir fark da vardır. Ayrıca üniversite çalışanlarının, özellikle de profesörlerin öngörülemez şekilde davranma şansı bir fast-food restoranındaki işçilerinkinden daha fazladır.

C. SAĞLIK: BİLGİSAYARLA TANI KOYMA

Tarihsel olarak tıp hiçbir şekilde öngörülebilir olmamıştır. Özel çalışan doktorlar genellikle kendi yöntemlerini kullanarak özerk çalışırlar. Hastane ya da grup uygulamalarına dahil oldukları zaman bile, davranışlarını daha öngörülebilir hale getirebilen örgütsel kısıtlamalardan büyük oranda muaftırlar.

Çok çeşitli güçler tıbbı daha büyük öngörülebilirlik yönüne doğru itmektedir, yani çeşitli tıbbi uygulamalar standartlaşmaya başlamıştır. Bürokrasilerin doktorlar üzerindeki, özellikle de onlar için çalışan doktorlar üzerindeki etkisinin artması tıpta çok daha fazla öngörülebilirliğe yol açıyor. Bütün bürokrasiler gibi tıp kurumları da bir dizi kural, yönetmelik ve resmi denetime bağlıdır. Bunlar doktorları sınırlar ve mesleklerini daha öngörülebilir şekilde uygulamalarına yol açar. Yani doktorların davranışları fazla değişmez; bir yerde ya da bir zamanda verilen tıbbi kararlar başka yerler ya da başka zamanlarda verilenlerle aynı olur. Kâr amacı güden kurumların tıbbı bu yöne yöneltmeleri büyük bir olasılıktır. Kârlılığı ve kârlılıkta öngörülebilir artışları güvence altına almak için çalıştırdıkları doktorlardan gittikçe daha fazla öngörülebilirlik talep ederler. Kurum ne kadar büyük olursa, öngörülebilirlik baskısı da o kadar büyük olur; dev tıp şirketlerine yönelik eğilim bu gelişimi kesinlikle desteklemektedir. "McDoktorlar"ın ortaya çıkması da daha fazla öngörülebilirliğe yönelik eğilimi gösterir.

Üçüncü tarafların maliyetleri denetlemeye yönelik baskıları da tıpta daha fazla öngörülebilirliğe yol açacaktır. Hastanede yatma süresi ya da gereken testler gibi bağımsız kararları doktor yerine federal politikalar ve özel üçüncü taraf ödeyiciler vermektedir.

Doktorun daha az öngörülebilir, öznel yargılarının yerini gelişmiş tıp teknolojilerinin mümkün kıldığı daha nesnel yargıların almasına yönelik bir eğilim de var. Dolayısıyla doktorun artık bir damarın tıkalı olup olmadığını belirlemek için bir dizi test yapmasına gerek yok; böyle bir tıkanmanın var olup olmadığını nesnel olarak gösteren bir arteriogram isteyebilir. Bir gözlemci şöyle diyor:

> Tıp artık öyle bir noktaya gelmiştir ki, tanı kararlarının "öznel" ka-

nıtlara –hastanın duygularına ve doktorun hasta üzerindeki gözlemlerine– dayanması yerine, laboratuvar işlemlerinin ve mekanik-elektronik *aygıtların sağladığı "nesnel" kanıtlara dayalı kararlar* verilmektedir.[24]

D. İŞYERİ: ŞAKALARIN BİLE PROVASI YAPILIR

Çalışma ortamları olarak bürokrasiler diğer örgütlenme türlerinden çok daha öngörülebilir şekilde çalışır. Bürokrasilerde insanlar bir dizi sorumluluk ve istenen davranışlarla tanımlanmış "makam"larda bulunur. Bir makamı işgal eden kişiden bu beklentileri karşılaması beklenir. Dolayısıyla müşteriler ya da meslektaşlar, bir makamdan, o makamda kim olursa olsun aynı performansı bekleyebilir. Biraz bağımsızlık şansı olmasına karşın belirli bir makamdaki kişiler ceza almadan ya da işten atılmadan görevlerini yerine getirmeyi reddedemez ya da farklı yapamaz.

Bir bürokraside net bir makam hiyerarşisi de vardır, böylece insanlar emirleri kimden alacaklarını ve kime emir verebileceklerini bilirler. Yani bürokratlar genellikle isteyen herkesin emirler verebileceği bir ortamda çalışmazlar.

Üstelik bir bürokrasideki hemen her şey yazılı halde bulunur. Dolayısıyla kurumun kural ve yönetmeliklerini okuyanlar kendilerinden ne beklendiğini bilir. Hemen tüm akla uygun durumlar hakkında yazılı formlarla bir sorunu çözmek çoğunlukla belirli bir formu doldurmaktan (üç nüsha halinde) fazla iş gerektirmez. Dolayısıyla bürokrasiler en azından üç önemli açıdan öngörülebilirlik içerir: Makamlar, hiyerarşiler ve belgeler.

Taylor'ın geliştirdiği bilimsel yönetim de öngörülebilirliğe büyük vurgu yapmaktadır. Bir işi yapmanın tek en iyi yolunu bulmaya çalışırken Taylor her işçinin kullanabileceği bir yaklaşım geliştirmeye uğraştı. Öngörülebilirliği büyük oranda "standartlaşma" başlığı altında ele aldı. Birçok yöneticinin, işçilerin kendi araç ve yöntemlerini seçmesine izin verdiğine inanıyordu. Bu seçimin işçilere biraz bireysellik kazandırmasına karşın, Taylor bunun düşük

---

24. Stanley Joel Reiser. *Medicine and the Reign of Technology*. Cambridge, İngiltere: Cambridge University Press, 1978, s. ix.

üretkenliğe ve kalitesizliğe yol açtığını düşündü. Bunun yerine alet ve işlemleri tam olarak standartlaştırmaya çalıştı. Aslında kötü standartların hiç standart olmamasından daha iyi olduğunu düşünüyordu, çünkü standartlar hiç değilse üretkenlik ve kalitede biraz gelişme sağlardı. Taylor, bütün işçilerin belirli bir işi tam olarak aynı şekilde yapmalarını ve dolayısıyla tutarlı biçimde yüksek kalitede iş çıkarmalarını sağlayan net ve ayrıntılı standartları tercih ediyordu elbette. Standartlaştırılmış alet ve işlemler tutarlı üretimi de sağlayacaktı.

Montaj bandı da öngörülebilir iş ve ürün olasılığını arttırdı. Montaj bandının alternatifi olan kalifiye işçi kullanma yöntemi bazı sorunlar yaratıyordu. Her kalifiye işçinin yaptığı işlemler kişiden kişiye, zamandan zamana değişen öngörülemez işlemlerdi. Aynı şekilde bitmiş ürünlerde küçük, ama önemli farklar da ortaya çıktı. Bu da ürünlerin işlev ve kalitesinde öngörülemezliklere neden oldu. Örneğin bir araba diğerinden daha iyi çalışabiliyor ya da çok daha az arıza yapabiliyordu.

Montaj bandı bu öngörülemezliğin büyük kısmını yok etti. İleri düzeyde uzmanlaşmış işçiler bir ya da birkaç işi aynı şekilde yapıyorlardı. Kendilerinden beklendiği şekilde çalışmazlarsa kalite kontrol uzmanları hataları yakalıyordu. Bunların sonucunda bitmiş ürünler az sayıda kalifiye işçinin ürettiklerinden çok daha öngörülebilirdi. Örneğin bir montaj bandından çıkan tüm arabalar hemen hemen aynıydı, performans ve kaliteleri ise birbirine çok daha yakındı.

İşyeri öngörülebilirliğinin diğer bir etmeni de klişelerin kullanılmasıdır. Robin Leidner, Combined Insurance'ın hayat sigortası satışlarını nasıl öngörülebilir hale getirdiğini ayrıntısıyla anlatıyor. Leidner bir miktar esneklik ve uyarlama bulmuş olsa da, "Combined Insurance'ın yaşam sigortası elemanlarına verdiği eğitimin en çarpıcı özelliği, şirketin ulaşmaya çalıştığı şaşırtıcı standartlaşma düzeyidir. Elemanlara neredeyse en küçük ayrıntılarına kadar ne demeleri ve ne yapmaları gerektiği öğretiliyordu," sonucuna varır. Gerçekten de, elemanların satış taktiklerinin büyük kısmının "ezberlenmesi ve olabildiğince eksiksiz uygulanması gerekiyordu." Eğitimcilerden biri İngilizcesi kötü olan yabancı bir satış elemanı hakkında şunları söylemişti: "Söylemesi gerekenleri

fonetik olarak öğrendi, hatta sözcüklerin anlamlarını bile bilmiyordu... İlk gününde yirmi başvuru sattı, şimdi üst düzey bir yönetici."[25] Sigorta elemanlarına "Combined [birleşik] hareketi", yani standartlaştırılmış hareketler, vücut hareketleri ve ses tonunun yanı sıra şirketin standart şakası bile öğretiliyordu.

McDonald's, çalışanlarına yalnızca dış sınırlama getirmesine karşın, Combined Insurance biraz daha ileriye gitmeye çalışır; çalışanlarını dönüştürmek, yeni bir kimlik kazandırmak. Combined çalışanlarının benliklerini dönüştürmeleri beklenir, oysa McDonald's çalışanları benliklerini bastırmak zorundadır. Bu fark, iki iş ortamındaki çalışmanın niteliğindeki farklarla ilgilidir. McDonald's çalışanları işlerini işyerinin içinde yaptıkları için dış kısıtlamalarla denetlenebilirler. Oysa Combined Insurance'ın satış elemanları kapı kapı dolaşır, işlerinin büyük kısmını müşterilerinin evlerinde yaparlar. Dış kısıtlamalar işe yaramayacağı için Combined, elemanlarını şirketin istediği türde insanlara dönüştürmeye çalışır. Ne var ki kişiliklerini denetleme çabalarına karşın sigorta elemanları özerklik duygusunun yanı sıra kişisel karar verme yetkisini bir ölçüde de olsa korur. Dolayısıyla Combined çalışanları üzerindeki sıkı denetimin artmasına karşın, McDonald's çalışanları gene de daha çok denetlenmektedir; çünkü hemen hemen tüm karar verme gücü ellerinden alınmıştır.

E. DİĞER ORTAMLAR: ŞU DİSNEY GÖRÜNTÜSÜ

Eğlence

Klasik filmi *Sapık*'ta Alfred Hitchcock eski tarz, öngörülemez motellerle ilgili kaygıları (daha önce ele almıştık) güzel kullandı. Filmdeki motel ürperticiydi, ama sahibi Norman Bates kadar ürpertici değildi. Bates Moteli'ndeki odaların birkaç lüksünün bulunmasına karşın gözetleme deliği de vardı (bazı konuklar onsuz yapamaz), böylece Norman kurbanlarını izleyebiliyordu. Bates Moteli öngörülemezliğin en uç noktasıydı elbette; cani bir manyak

---

25. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s. 107, 108.

ve bundan kuşku duymayan konukların korkunç ölümü. Çok az motelin çılgın katilleri barındırma ihtimali olmasına rağmen, o dönemde konuklar her tür öngörülemez durumla karşılaşıyordu.

Sapık, film sanayisinin de öngörülebilirliğe değer verdiğini akla getirir. *Sapık*'ı *Halloween* ve *Elm Sokağı'nda Cinayet* gibi korku filmleri ve bazı diziler izledi. korku filmlerinin dışında birçok başka filmin ardından da çeşitli diziler yapıldı: *Yıldız Savaşları, Kutsal Hazine Avcıları, Baba* ve *Geleceğe Dönüş.* Öngörülebilir ürünler, özellikle başarılı filmlerden yapılan diziler –yeni kavramlar, düşünceler ve karakterlere dayalı filmler pahasına– pıtrak gibi çoğaldı.

Stüdyolar dizilerden hoşlanır; çünkü aynı karakterler, artistler ve basit replikler defalarca kullanılabilir. Üstelik dizilerin gişe açısından tümüyle özgün filmlerden başarılı olma ihtimali de daha büyük görünüyor; dolayısıyla kârlar daha öngörülebilir niteliktedir. İzleyicilerin de dizileri sevdiğini varsayabiliriz, çünkü kendilerini alışık oldukları ortamlarda bulan tanıdık aktörlerin oynadığı karakterlerle karşılaşmanın rahatlığını yaşarlar. Bir dizi *Sevimli Aile* filminde Chevy Chase aynı karakteri oynar. Değişen tek şey, Chase'in çok tanıdık tuhaflıklar yaptığı tatil ortamıdır. Sinema izleyicileri tümüyle yeni bir film yerine tanıdık ve dolayısıyla "güvenli" bir filme para vermeyi daha çok ister gibidir. McDonald's yiyecekleri gibi birçok dizi de çok iyi değildir, ama hiç değilse tüketiciler ne aldıklarını bilirler.

Filmlerin kendileri de öngörülebilirliği giderek artan sahneler ve büyük ölçüde öngörülebilir sonlar gerektiriyor gibidir. Dustin Hoffman, bugünün film izleyicilerinin, 1969'da çevirdiği klasik filmi *Geceyarısı Kovboyu*'ndaki geçmişe dönüş, fantezi ve rüya sahnelerini kabul etmeyeceklerini ileri sürüyor. Hoffman bunun "bütün kültürün özeti" olabileceğine inanıyor:

> Arkadaşım [yönetmen Barry Levinson] bir McDonald's kültüründe yaşadığımızı söylüyor... çünkü zaten bildiği şeyi alacak olmadıktan sonra [bir restorana] gitmez insan...
>
> ... ve bizim kültürümüzde artık insanlar sinemaya gittiklerinde ne alacaklarını bilmek istiyorlar.[26]

---

26. John Powers. "Tales of Hoffman." *Washington Post Sunday Arts,* 5 Mart 1995. s. G6.

Sinema sınıflama sistemi insanların görüp duyacakları şiddet, çıplaklık miktarı ve potansiyel olarak uygunsuz dili öngörmesini sağlıyor. Bir yandan "G" sınıfı, filmin çıplaklık ve uygunsuz dil içermediği ve ancak hafif bir şiddet içerebileceği anlamına gelir; öte yandan ise "NC-17" sınıflaması, filmde üçünün de bulundu-ğunu belirtir. Sınıflamalar yaşa göre ayrılmıştır: "PG" on üç yaşın altındaki çocukların gidebileceği anlamına gelir; "PG13" on üç yaşın altındaki çocuklar için filmin uygun olmayabileceğini gösterir; "R" on yedi yaşın altındaki çocukların ana-babasından izin alması gerektiği anlamına gelir; "NC-17" ise on yedi yaşın altındaki tüm çocukların filme gitmesini yasaklar.

Modern eğlence parkları, özellikle kötü öncelleriyle karşılaştırıldığında birçok açıdan son derece öngörülebilir yerlerdir. Disney şirketi başarılı olmak için eski eğlence parklarının öngörülemezliklerini aşması gerektiğini çok iyi biliyordu. Örneğin Disneyland ve Walt Disney Dünyası ziyaretçilerin hiçbir kargaşayla karşılaşmamasını sağlamak için çok uğraşır. Çöp görüntülerinden rahatsız olunmaması için çöplerin nasıl boşaltıldığını daha önce görmüştük. Büfelerde kabuklu yemiş, sakız ve pamuk helva satılmaz, çünkü bunlar ayak altında çöplerin gezmesine neden olur. Disney parklarını ziyaret eden ortalama Amerikalı aile gündüz sarhoş insanların görüntüleriyle rahatsız olmaz. Disney öngörülebilir, neredeyse gerçekdışı düzenlilikte bir dünya sunar.

Gerçekten de Disney eğlence parkları öngörülebilirliğin tüm alt boyutlarını gösterir. Parkların ve birçok eğlencenin planları birbirine çok benzer. Parkların başarısının büyük kısmı çeşitli Disney karakterlerinin tanıdıklığına dayanır. Bütün parklar, ziyarete gelen istekli konuklara satılan öngörülebilir Disney ürünleriyle doludur. Disney çalışanları ziyaretçilerle ilişkilerinde çoğunlukla klişelere uygun davranır.

Eski eğlence parklarının karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de, çalışanların öngörülemez görüntüsü ve davranışıydı. Bu sorunu çözmek için Disney, çalışanlarının nasıl görünmesi ("Disney görüntüsü") ve davranması gerektiğini ayrıntılı kurallara bağladı. Yani farklı türde işçiler için uzun bir "yapılacaklar" ve "yapılmayacaklar" listesi vardır. Örneğin kostümsüz kadın "kadrolar" (park çalışanları için kullanılan bir Disney kavramı) kot, dar giy-

siler, spor ayakkabıları soket çorap giyemez; halka küpeler, bilezikler ve ikiden fazla kolye takamaz. Hostesler rimel kullanmayabilir ya da saçlarına sprey sıkmayabilir, ama deodorant ya da ter önleyicileri *kesinlikle* kullanmaları gerekir. Hostlarda bıyık ve sakal kabul edilemez. Liste uzadıkça uzar, ama burada asıl nokta, ziyaretçilerin öngörülebilir şekilde aynı görünen Disney çalışanlarıyla karşılaşmasıdır.[27]

Disney, bu tür parklardaki davranışları öngörülebilir kılma çabası içinde olan tek şirket değildir. Virginia'daki Busch Gardens'da, "çalışanların sürekli güler yüzlü olmalarını sağlamak için önemli bir çaba harcanır. Kısa saç (erkekler için) ve görev başında yeme, içme, sigara içme ya da sakız çiğneme (herkes için) ile ilgili kurallar vardır. Bir çalışan, 'Görüyorsunuz, mükemmel olmamız gerekiyor,'... dedi neşeyle."[28]

Busch Gardens'daki çalışanlar aynı görünmekle kalmaz, aynı şekilde davranmaları da gerekir:

> Denetimli ortamlar, alt katmanlardakiler arasında doğru davranışın gözetilmesine bağlıdır.
>
> "Bu bir tür "aferinlik" davranıştır. Temizliği, yardımseverliği, nezaketi vurgularız."
>
> Bunun sonucunda Busch Gardens'da "Amerikalı" görüntüsünden ve insanların motivasyonunu korumaktan çok söz edilir. Büyük, *önemli* Alman restoranı Festhaus'da kimin en coşkulu, en iyi tavırlı olduğunu belirlemek için rekabet edilir. Ödüllerden biri de, Busch Gardens'ın rakibi King's Dominion'a bedava bilettir.[29] [İtalikleri ben ekledim.]

Yani Busch Gardens ve ona benzer parklara giden ziyaretçiler, ziyaretleri boyunca ileri düzeyde öngörülebilir çalışanlar görmeyi ve onlarla muhatap olmayı bekleyebilir.

Bunlara ek olarak böyle parklardaki eğlencelerden birinde bazı beklenmedik şeyler olabilir. Disney Dünyası'nın dergisi, *Jungle Cruise* hakkında, "*Jungle Cruise* masabaşı kâşiflerinin gözdesidir,

---

27. Bu bölümdeki bilgiler resmi bir Disney yayınından alınmıştır.
28. Lynn Darling. "On the Inside at Parks a la Disney." *Washington Post,* 28 Ağustos 1978, s. A10.
29. Lynn Darling. "On the Inside at Parks a la Disney." *Washington Post,* 28 Ağustos 1978, s. A10.

çünkü *sivrisinekler, musonlar ya da tehlikeli serüvenler olmaksızın* bir haftalık safari yolculuğunu on dakikaya [verimlilik!] indirir."[30] [İtalikleri ben ekledim.]

Spor

Finansörler spor karşılaşmalarını da ürünler gibi daha öngörülebilir kılmak için çeşitli adımlar attılar. Yapay çim ve sahaların üzerindeki kubbeler yağmurun etkilerini önlüyor. Yapay çim beyzbolun daha iyi oynanmasını, otların kayganlığının ya da çamurun neden olduğu öngörülemez sorunların azalmasını da sağlıyor. Daha simetrik beyzbol stadyumları topların duvarlara daha öngörülebilir şekilde vurmasına neden oluyor. Yükseklik ve genişlik açısından da bir sahadan diğerine daha fazla tutarlılık getiriyor.

Akılcılaştırılmamış ve öngörülemez olan klasik beyzbol stadyumuna örnek olarak asimetrik boyutlu ve sahası çim olmayan Boston's Fenway Park'ı verebiliriz. Kapalı, fakat yüksek duvarlı ünlü "Green Monster", sayıların görece kısa ve yüksek, iyi ama alçaktan yapılan sıçramalarla (diğer stadyumlarda rutin autlardır) atılmasını sağlar.

İlginçtir, simetrik beyzbol sahalarına karşı bir tepki gelişmişe benziyor. Camden Yards'daki Oriole Park gibi en yeni bazı beyzbol sahaları çok asimetrik. Aslında bu tür sahalar eski beyzbol sahalarında bulunan birçok şeyi geri getirerek nostaljiden yararlanmaya çalışıyor. Örneğin Oriole Park, eski bir depoyu koruyup yeniden inşa ederek stadyumun eski tip soyunma odası haline getirdi.

Teniste (bir ürün olarak) görece yeni bir gelişme olan *tie breaker** tenis maçlarını daha öngörülebilir kıldı. *Tie breaker*'lardan önce bir seti kazanmak için oyuncu rakibine karşı iki oyunluk farkla altı oyun kazanmak zorundaydı. Ama rakip hiçbir zaman bir oyundan daha fazla geride değilse set durmadan devam ederdi. Bazı hatırlanmaya değer, bitmek tükenmek bilmez tenis maçları 12-10'luk skorlar çıkardı. Televizyon ve diğer medyanın dayattığı

30. Alıntılayan Stephen J. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, Colorado: Westview, 1992, s. 226.

* Tie breaker: Teniste eşitliği bozacak sayı. (ç.n.)

sınırlamalarla birlikte tenis yönetimi birçok turnuvada *tie breaker*'ı kurumlaştırmaya karar verdi. Bir set altı oyunla tıkanmışsa, on iki puanlık *tie breaker* oynanır oldu. İki puanlık farkla yedi puan alan ilk oyuncu maçı kazanıyor. Bir *tie breaker* on iki puanın ötesine geçebilir (oyuncuların ikisi de altı puandaysa), ama eskiden zaman zaman olduğu gibi oyunun uzayıp gitmesi az görülür.

Eskiden son derece öngörülemez olan bir alanda ilginç bir öngörülebilirlik örneği de yarış atı eğitiminin akılcılaştırılmasıdır. Eğitimci Wayne Lukas ABD çevresinde "McAhırlar" adı verilmiş bir dizi ahır kurdu. Geçmişte eğitim ahırları belirli bir koşuya özgü bağımsız yerlerdi. Dolayısıyla eğitim bir at yarışından diğerine ve bir ahırdan diğerine büyük ölçüde değişiklik gösteriyordu. Bununla birlikte,

> Lukas ahırının geniş bölümlerini kurup denetlemekten heyecan duymuştu. "Bunu yapmanın mutlak anahtarı kalite kontrolü sanırım," diyordu. "Bir bölümle diğeri arasında kalite sapması göremezsiniz. Ahırlar aynıdır. Beslenme programı aynıdır...
>
> Bu durum atları ülkenin çeşitli yerlerine göndermeyi kolaylaştırıyor. Gemiye bindirilen birçok atın buna alışmaları gerekir. Bizim ahırlarda hiçbir zaman bir alışma süresi gerekmez. *Bu bir McDonald's ilkesidir*. Size isim hakkını vereceğiz ve nereye giderseniz gidin bu isimle her yerde aynı olacaksınız."[31] [İtalikleri ben ekledim.]

Alışveriş merkezleri

Alışveriş merkezinin çekiciliği, hiç değilse kısmen alışveriş merkezini daha öngörülebilir kılma yeteneğine atfedilebilir. Örneğin "Burada çalışan bir çocuk bana alışveriş merkezini neden sevdiğini anlattı... Çünkü dışarıda hava nasıl olursa olsun içeride hep aynıdır. Çocuk bundan hoşlanıyor. Yağmur yağdığını bilmek istemiyor; bu onu rahatsız edermiş."[32] Alışveriş merkezlerinin içinde dolaşanlar, aynı zamanda, kent sokaklarında onları rahatsız edebilen suç eylemlerinin öngörülemezliklerinden de görece uzaktır.

---

31. Andrew Beyer. "Lukas Has the Franchise on Almighty McDollar." *Washington Post*, 8 Ağustos 1990, s. F1, F8.
32. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: Morrow, 1985, s. 27.

Kötü havadan ve suç eylemlerinden görece uzak kalmak alışveriş merkezlerinin diğer bir öngörülebilir yanını gösterir; alışveriş merkezleri her zaman canlıdır. Fiziksel birer ortam olarak alışveriş merkezleri, tıpkı fast-food restoranları gibi bir yer ya da zamandan diğerine hemen hemen aynıdır.

Suç eylemlerinden kaçınmak, "aile eğlencesi" ya da "oyun yeri" denen merkezlerin yükselmesinde kilit bir etmendir (çekici bir hileyle ana-babalar "serbest" kalsa da çocuk başına altı dolara patlar). Bu alanda lider olan Discovery Zone ülke çapında 300 oyun merkezi çalıştırır. Burada ipler, yumuşak "dağlar", tüpler, tüneller, dev bloklar, trapezler vb. vardır. Bu merkezler kentlerde popülerleşmiştir, çünkü çok suç işlenen kentlerde güvenli bir cennet sağlarlar.[33] Oyuncakların niteliği ve gözlemci personelin bulunması nedeniyle eğlence merkezlerinde çocukların yaralanmasına normal oyun parklarına oranla daha az rastlanır. Çocukların anababalarından başka kimseye teslim edilmemesini gerektiren güvenlik denetimleri de vardır. Bununla birlikte, eğlence merkezlerinin daha güvenli ve daha az öngörülemez olmasına karşın, bunlar "antiseptik, klimalı, plastik dünya[lar]"[34] olarak da tanımlanmışlardır.

Evde yemek pişirme

McDonaldlaştırılmış bir toplumda yiyeceklerin öngörülebilirliği rahatsız edici bir gerçeğe yol açmıştır:

> Amerikan yemeklerinde bölgesel ve etnik farklılıklar yok olmakta. Bir çevre, kent ya da eyalette yapılan yemekler görüntü ve tat açısından başka yerlerdeki yemeklerle neredeyse aynı. Amerikalılar büyük oranda hazır makarna, peynir, yumuşak beyaz ekmek, kahvaltılık margarin, dondurulmuş gözleme ve jöle gibi malzemeden oluşmuş yemekler yiyor. Bugün yılın herhangi bir zamanında yeme alışkan-

33. Iver Peterson. "Urban Dangers Send Children Indoors to Play; A Chain of Commercial Playgrounds Is One Answer for Worried Parents." *New York Times,* 1 Ocak 1995, 1. bölüm, s. 29.
34. Jan Vertefeuille. "Fun Factory: Kids Pay to Play at the Discovery Zone and While That's Just Fine with Many Parents, It Has Some Experts Worried." *Roanoke Times & World News,* 8 Aralık 1994, Extra, s. 1 vd.

> lıklarını değiştirmeye yönelik bir ihtiyaç hissetmeksizin seyahat etmek mümkündür... Karmaşık işleme ve saklama teknikleri, hızlı nakliyat ve çok çeşitli hazır gıdaların olması yiyecek üretiminde bölge ve mevsime bağlı farklılıkları görmezden gelmeyi mümkün kılmıştır.[35]

Evde yapılan öngörülebilir yemeklerin gelişiminde önemli bir neden de, dondurulmuş televizyon yemeğiydi. Hepsi birbirine eş güzel paketler içinde dört ya da beş bölmeli alüminyum bir tepside bir öğünün tüm gerektirdikleri bulunur: Belki bir bölmede birkaç dilim hindi ve birkaç parça yan yemek, başka bir bölmede önceden belirlenmiş sayıda bezelye, biraz patates püresi ya da benzeri bir yan yemek, başka bir bölmede de örneğin şeftali tatlısı gibi bir tatlı. Yemek yiyecek kişiler alüminyum folyoyu açıp sevdikleri ve bildikleri bir yemek görünce sevinebilirler. Yemek yiyenler, bunun bir gurme yemeği olmadığını, son kez yedikleri televizyon yemeğine tıpatıp benzeyeceğini ve büyük olasılıkla bir sonraki televizyon yemeğiyle de aynı olacağını bilirler.

Televizyon yemeğine artık daha akılcı ev yemekleri katılmış, hatta bazı durumlarda ev yemeklerinin yerini bunlar almıştır. Televizyon yemeği kadar öngörülebilir olan mikrodalgaya uygun yemekler daha kolay saklanabilir ve daha çabuk "pişirilebilir". Bu listeye, sırf kaynar su eklenerek yapılan öngörülebilir yemeklerden oluşan kurutulmuş-dondurulmuş gıdaları da ekleyebiliriz.

Tatil

Paket turlar, verimliliğe olduğu kadar öngörülebilirliğe de yöneliktir. Yani paket tura yazılan bir kişi, hiç sürpriz taşımayan bir gezi istemektedir. Bu talebi yerine getirmek (ya da yaratmak) için tur operatörleri geziyi ileri düzeyde öngörülebilir bir ürüne dönüştürmüştür. Bu çoğunlukla ziyaret edilen ülkelerin halkı, kültürü ve kurumlarıyla en az teması sağlama çabası anlamına gelir. Bu da bir paradoks yaratır: Yerli kültürle çok az ilişki kuracakları yabancı ülkelere gitmek için insanlar önemli miktarda harcama ve çaba içine girmektedir.[36] ABD'de oluşturulan bir tur grubu büyük

35. William Serrin. "Let Them Eat Junk." *Saturday Review*, 2 Şubat 1980, s.18.

olasılıkla aynı kafa yapısında, çoğunluğu zamanını diğer (son derece öngörülebilir) insanlarla geçiren insanlardan oluşur. Seyahat şirketleri mümkünse Amerikan araçlarını ya da Amerikalı turistlerin beklediği konforları (hatta belki klima, müzik seti, banyo) sunan yerel taşıtları kullanır. Tur rehberleri genellikle Amerikalı ya da Amerika'da kalmış insanlardır; hiç değilse Amerikalıların tüm ihtivaç ve ilgilerini bilen, İngilizcesi akıcı yerlilerdir. Turda gidilen lokantalar ya Amerikan lokantaları (belki bir Amerikan fast-food zinciri) ya da Amerikan yemekleri yapan lokantalardır. Oteller ya Sheraton ve Hilton gibi Amerikan otel zincirleri ya da Amerikalıların zevklerine uygun şekilde yapılmış Avrupa otelleridir.[37] Her gün, kendiliğinden faaliyetlere çok az olanak tanıyan, titizlikle hazırlanmış programlar vardır. Turistler her gün, hatta her saat ne yapacaklarını tam olarak bilmenin rahatlığını yaşayabilir.

Paket tur, yolcuları gezinin öbür öngörülemezliklerinden de korumak üzere tasarlanmıştır. İnsanlar bu tür turları, dilenci ya da yankesicilerle çok daha az karşılaşacaklarına, yabancı dil bilmedikleri için pek aşağılanmayacaklarına ya da pis su, kötü yemek nedeniyle hasta olmayacaklarına inandıkları için seçerler. Bu düzenleme dış gezileri çok ilginç kılabilecek beklenmedik olayları da –büyüleyici bir yerliyle tanışma, çok hoş bir küçük dükkân ya da restoran keşfetme ya da hiç beklemedikleri bir manzarayla karşılaşma– ortadan kaldırır kuşkusuz.

Paket turun McDonaldlaştırılmış geziyi temsil etmesine karşın, benzer bir şey kampinglerde de ortaya çıkmıştır. İnsanlar bir zamanlar kampinglere günlük yaşamlarının öngörülebilir rutininden kaçmak için giderdi. Kentlerde oturanlar bir çadır ve uyku tulumundan başka çok az şey alarak doğal yaşam arayışıyla evlerinden kaçarlardı. Kampçılarla doğal ortam arasına ya çok az şey girer ya da hiçbir şey girmezdi. Bu durum bazı öngörülemez olaylara neden oldu, ama asıl amaç da buydu zaten. Kampçılar bir geyiğin kampinge yaklaştığını görebilir, hatta yanına bile gidebilirdi.

36. Aynı şekilde Busch Gardens, müşterilerinin öngörülebilir ABD sınırlarından, hatta daha da öngörülebilir modern eğlence parkından ayrılmasına gerek bırakmadan Avrupa eğlence merkezleri sunar (örneğin Alman tarzı birahane).

37. İstanbul Hilton'un açılışında Conrad Hilton, "Otellerimizin her biri... 'küçük bir Amerika'dır," demişti. Alıntılayan, Daniel J. Boorstin, *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*, New York: Harper Colophon, 1961, s. 98.

Elbette beklenmedik bir fırtınayla karşılaşabilir, kene ya da yılan tarafından ısırılabilirdi de, ama bunlar rutin faaliyetlerden kaçışın bütünsel bir parçası olarak kabul edilirdi. Bir kişi bu tür bir kampingin iniş çıkışlarını şöyle anlatıyor:

> Elbette bardaktan boşanırcasına yağmur yağmaya başladı. Çadırın ana direğini almayı ihmal etmiştik, bu da teknede direği unutmaya benziyordu. Direksiz çadır olmaz. Başta bunu kavrayamadık, bu yüzden çadırı kurmaya devam ettik. Çadır, vurulmuş büyük yeşil bir ayı gibi devrilmeye devam ediyordu. Tam sinirlenip Holiday Inn'lerin düşünü kurmaya başlamışken oğlumuzdan birkaç adım ötede bir geyik belirdi.
>
> Oğlumuz kendinden geçmiş bir halde, "Bak!" dedi. "Bak, ilk geyiğim!"[38]

Bazı insanlar hâlâ bu şekilde kamp yapıyor; ne var ki birçok başka insan kampingin öngörülemezliğini yok etmeye çalışıyor. Bir kampingin sahibi, "İstedikleri [geçmişte] tek şey ağaçlar arasında küçük bir boşluk ve küçük bir evdi... Ama şimdilerde bunu hiç istemiyorlar,"[39] demişti. Modern kampçılar basit çadırlar yerine Winnebago gibi kamp taşıtları alıyor ya da kendilerini beklenmedik şeylerden korumak için şık ve içinde hemen kurulan birçadır olan karavanlar seçiyorlar. Bir karavanda kamp yapmak elbette vahşi doğayı yakalama ihtimalini azaltır. Üstelik motorize kampçılar yanlarında evdeki bütün konforları –buzdolabı, ocak, televizyon, video ve müzik seti– getiriyor.

Kamp teknolojisi modern kamp yerlerinde yalnızca daha fazla öngörülebilirliğe değil, bazı değişikliklere de uygundur. Artık görece az sayıda insan çadırlarını öngörülemez vahşi ortamda kuruyor; birçoğu akılcılaştırılmış kamp yerlerine, hatta Kampgrounds of America (KOA) gibi kamp zincirlerinin öncülük ettiği "country-club kamp yerleri"ne gidiyor.[40] Klimalı kocaman karavanında rahatça oturan bir kampçı, "Burada her şeyimiz var..." diyordu.

38. Beth Thames. "In the Mists of Memory, Sun Always Shines on Family Camping." New York Times, 9 Temmuz 1986, s. C7.
39. Dirk Johnson. "Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It." *New York Times,* 28 Ağustos 1986, s. B1.
40. "Country-Club Campgrounds." *Newsweek,* 24 Eylül 1984, s. 90.

"Yağmur yağması ya da rüzgâr esmesi önemli değil."[41] Modern kamp yerleri genellikle bölümlere ayrılıyor; çadırlar için bir bölüm, karavanlar için bir bölüm; her bölüm genellikle küçük ve düzgün kamp sıralarına ayrılmış. Karavanların içlerindeki çeşitli teknolojilerin kullanılması için elektrik de sağlanıyor. Kampçılar park ettikten ve elektrik bağlantısını kurduktan ya da çadırlarını açtıktan sonra manzaraya –diğer çadırlara, karavanlara, bisikletli çocuklara; diğer bir deyişle, artlarında bırakmaya çalıştıkları kent ya da banliyö görüntülerine– bakıp keyif alabiliyorlar. Kamp yeri sahipleri, "doğal yaşamak isteyen" kampçılara birçok şeyin bulunabildiği kafeler, banyo ve duşlar, ısıtmalı yüzme havuzları, video oyunlarıyla dolu bir oyun odası, çamaşırhane, televizyon odası, sinema, hatta orkestra ya da komedyenler gibi eğlenceler tarzında konforlar da sağlıyor.

Konutlar

Modern banliyö konutları, McDonaldlaştırılmış bir toplumdaki öngörülebilirliği gösterir. Ünlü bir folk şarkısında dendiği gibi,

> Yamaçta küçük kutular,
> Tikitaktan yapılmış küçük kutular,
> Küçük kutular, küçük kutular, küçük kutular
> Küçük kutular hepsi aynı.[42]

İkinci Dünya Savaşı öncesindeki konut patlamasında evleri birer ürün olarak görmeye ve ev yapımını daha öngörülebilir hale getirmeye yönelik bir çaba vardı. Bu çaba, içleri ve dışları birbirinden çok az farklı evlerden yapılmış banliyö topluluklarının doğmasına yol açtı. Gerçekten de insanlar başkalarının evlerine girip bir an için kendi evlerinde olmadıklarını anlayamayabilir. Daha pahalı sitelerde bazı farklılıklar olmasına karşın, banliyöde birçok kişi komşusununkiyle neredeyse aynı evlerde oturur.

---

41. Dirk Johnson. "Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It." *New York Times*, 28 Ağustos 1986, s. B1.
42. Malvina Reynolds'ın bu sayfadaki şarkı sözleri Schroder Music Co., ASCAP'ın izniyle yayımlanmıştır (copyright 1962).

Üstelik toplulukların kendileri de birbirlerine çok benzer. Daha verimli evler yapmak için buldozerlerle yıkılan ağaçların yerine direklerle tellerin tuttuğu fidanlar dikildi. Aynı şekilde araziyi düzleştirmek için de çoğunlukla tepeler buldozerlerle yıkıldı. Sokaklar düz, simetrik tarzda yerleştirildi. Böyle öngörülebilir bir ortamda oturanlar yanlış banliyö sitesine girmezler ya da kendi sitelerinde kaybolmazlardı.

Steven Spielberg'in bazı filmleri bu akılcılaştırılmış ve hayli öngörülebilir banliyölerde geçer. Spielberg'in stratejisi, izleyiciyi bu son derece öngörülebilir dünyaya çekip sonra da son derece öngörülemez bir olayla vurmaktır. Örneğin *E.T.* filminde bir uzaylı banliyödeki bir sitede evlerin arasında dolaşırken bir çocuk tarafından bulunur. Çocuk o noktaya kadar çok öngörülebilir bir banliyö ortamında yaşamıştır. Öngörülemez E.T. sonunda yalnızca o çocuğun ve ailesinin değil, tüm topluluğun yaşamını altüst eder. Aynı şekilde *Poltergeist* da bir banliyö evinde, öngörülebilir sükûneti bozan şeytani bir ruhla geçer. (Ruhlar önce kendilerini McDonaldlaştırılmış bir toplumun başka bir kilit öğesiyle –televizyonla– açığa vurur.) Spielberg'in filmlerinin büyük başarısı, insanların öngörülebilirliği giderek artan yaşamlarında (korkutucu ve tehdit edici olsa bile) biraz öngörülemezlik özlemini yansıtıyordur belki de.

F. SONUÇ

Öngörülebilirlik, McDonaldlaştırmanın üçüncü boyutudur. Her şey zaman ya da yerden bağımsız olarak aynı olabilsin diye disiplin, sistematikleştirme ve rutin gibi şeylere yapılan vurguyu içerir. Öngörülebilirlik çeşitli biçimlerde sağlanır; bunların arasında ortamların aynılaştırılması, çalışanların söylediklerini denetlemek üzere klişelerin kullanılması, çalışan davranışlarının aynılaştırılması ve aynı ürünlerin sunulması vardır.

VI
Denetim
İnsan olmayan robotlar ve insan



Bu bölümde McDonaldlaştırmanın dördüncü boyutu ele alınıyor: Artan denetim ve insanın yerine insansız teknolojinin geçirilmesi. Aslında insanın yerine insansız teknolojinin geçirilmesinin ardındaki itici güç, çoğunlukla daha fazla denetim isteğidir. Her tür akılcılaştırma sisteminde en büyük belirsizlik, öngörülemezlik, verimsizlik kaynağı insandır; ister çalışanlar, ister hizmet verilenler ol-sun. Dolayısıyla denetimi arttırma çabaları genellikle insanı hedef alır.

McDonaldlaştırma, hem çalışanlar hem de müşteriler üzerinde artan denetim kurmaya yönelik araç arayışını içerir. Yıllar boyu insanları denetlemeyi amaçlayan çeşitli teknolojiler geliştirildi ve kullanıldı.[1] Dahası ve daha aşırısı, insansız teknolojiler akılcılaşmış

1. Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.

ortamlarda çalışan insanların yerini düzenli olarak aldı; çünkü diğer şeylerin yanı sıra robotlar ve bilgisayarları denetlemek insanları denetlemekten çok daha kolaydır. Burada teknoloji geniş anlamıyla ele alınmış, yalnızca makine ve aletleri değil, malzeme, beceriler, bilgi, kural ve yönetmelikler, işlem ve teknikleri içerecek şekilde kullanılmıştır. Dolayısıyla teknolojiler robot, bilgisayarlar ve montaj bandı gibi yalnızca gözle görülür olanı değil; aynı zamanda bürokratik kurallar, benimsenen işlem ve teknikleri açıklayan elkitapları gibi daha az belirgin olanı da içermektedir.

Tarihsel olarak temel düşünce, etkisi giderek artan teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması sayesinde örgütlerin insanlar üzerinde yavaş yavaş ve sürekli biçimde denetim kazanmasıdır. Bir kez insanlar üzerinde denetim kuruldu mu, onların davranışlarını bir dizi makinevari harekete indirgemeye başlamak mümkün olur. Ve bir kez insanlar makine gibi davranmaya başladılar mı, yerlerine robot gibi gerçek makineler koyulabilir. İnsanların yerine makinelerin geçirilmesi, insanlar üzerindeki denetimin nihai aşamasıdır; insanlar artık belirsizlik ya da öngörülemezliğe neden olamazlar, çünkü artık hiç değilse doğrudan süreç içinde değillerdir.

Karmaşık insansız teknolojiler çağından önce insanlar büyük oranda başka insanlar tarafından denetlenirdi. İşyerinde işverenler ve denetçiler çalışanları doğrudan, yüz yüze denetlerdi. Ama böyle doğrudan, kişisel denetim zordur, maliyetlidir ve denetlenenler arasında kişisel düşmanlıklar doğurma ihtimali vardır. Çalışanlar, yaptıkları üzerinde aşırı sıkı denetim kuran bir denetçi ya da işverene karşı grev yapabilir. Ama bir teknoloji aracılığıyla yapılan denetim kolaydır, uzun vadede daha maliyetsizdir ve denetçilerle işverenlere karşı düşmanlık doğmasına yol açma ihtimali daha azdır. Dolayısıyla zaman içinde insanlar tarafından yapılan denetimin yerini teknolojiler tarafından yapılan denetim almıştır.[2]

İnsansız teknolojilerin *tek* amacının denetim olduğunu iddia etmiyoruz. Bu teknolojiler üretimin, kalitenin arttırılması ve maliyetlerin azaltılması gibi birçok nedenle yaratılıp uygulanıyor. Bununla birlikte, bu bölüm temelde insansız teknolojilerin

2. Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.

McDonaldlaştırıcı bir dünyada çalışanlar ve müşteriler olarak insanlar üzerinde artan denetimini ele almaktadır.

A. FAST-FOOD SANAYİSİ: YE VE ÇIK!

Geleneksel bir restoranda belirsizliğin temel nedenlerinden biri de şef ya da aşçıdır. Aşçının ruh durumu yemeklerde büyük farklılıklar ortaya çıkmasına neden olabilir. Aşçının işe gelmemesi, restoran için felaket olabilir. Geleneksel bir restoranda diğer bir önemli belirsizlik kaynağı da, özel yiyecekler isteyebilen ya da yemeğini oyalanarak yiyen müşteridir. Fast-food restoranları ise hem çalışanları hem de müşterileri denetlemenin yollarını bulmuştur.

Ürün ve sürecin denetlenmesi

Fast-food restoranları, belirsizliklerle ilgili sorunları, hiç değilse geleneksel anlamıyla aşçıdan vazgeçerek çözmüştür. Bir hamburgeri kızartmak, azıcık bir eğitimle herkesin yapabileceği kadar basit bir iştir. Üstelik (örneğin Arby's rozbifindeki gibi) daha fazla beceri gerektiği zaman bile fast-food restoranı, herkesin yapabileceği birkaç basit işlem gerektiren bir rutin geliştirir. Fast-food pişirmek, noktaları birleştirerek ya da renkleri üzerinde belirtilmiş tuvallerde resim yapmaya benzer. Tarifte verilen kurallara uymak yemek pişirmenin birçok belirsizliğini yok eder. Ordu gibi fast-food restoranları da genellikle gençleri işe alır; çünkü gençler özerkliklerini makine, kural ve yönetmeliklerin emrine yetişkinlerden daha kolay verir.[3]

McDonald's restoranlarında hazırlanan yiyeceklerin çoğu insansız teknolojiler tarafından önceden biçimlenmiş, kesilmiş, dilimlenmiş ve "önceden hazırlanmış" olarak restorana gelir. Bu da çalışanların yapmaları gereken işi büyük ölçüde azaltmaya yarar;

---

3. Son yıllarda, işe girip çıkma oranının çok yüksek olduğu fast-food restoranlarında yeterli sayıda genç çalışan bulunamaması, fast-food restoranlarının geleneksel işgücü havuzunun genişlemesine yol açmıştır. Fast-food restoranı, 5. Bölüm'de ele aldığım gibi, yetişkinlerin çalışma tarzı üzerinde bile denetimini en fazlaya çıkarmaya çalışmaktadır.

genellikle burgerlere şekil vermeleri, patatesleri kesmeleri, dilimlemeleri ya da elmalı tartları hazırlamaları gerekmez. Yapmaları gereken tek şey, gereken yerlerde yemeği pişirmek ya da bazen yalnızca ısıtarak müşteriye vermektir. Yiyecekler restorana gelmeden insansız teknolojinin yaptığı iş ne kadar artarsa, işçilerin yapmaları gereken iş de o kadar azalır ve kendi karar ve becerilerini uygulamak için o kadar şansları olur. Taco Bell'de işçiler eskiden saatlerce et pişirir ve sebze keserdi. Şimdi torbalar dolusu dondurulmuş, pişirmeye hazır etler geliyor; işçilerin yapması gereken tek şey torbaları kaynar suyun içine atmak. Bir süre önceden kıyılmış yeşillik kullanıyorlardı, şimdi ise önceden kesilmiş peynir ve dilimlenmiş domates kullanıyorlar. Bunun sonucunda Taco Bell'de işçilerin yapması gereken işler giderek azalıyor.[4]

McDonald's, çalışanlarını kontrol etmek için çok çeşitli makineler geliştirdi. Bardağın ne zaman dolacağına ve meşrubat dağıtıcısının ne zaman kapatılacağına bir işçinin karar vermesi gerekirse, işçinin kafasının dağılıp bardağın taşması riski her zaman vardır. Dolayısıyla bardak dolduğunda dağıtıcıyı otomatik olarak kapatan bir algılayıcı geliştirildi. Bir işçi patates kızartma makinesini kontrol ederken yanlış karar verirse patateslerin az kızarmasına, çok kızarmasına, hatta yanmasına yol açabilir. Ray Kroc bu sorun üzerine kafa yormuştu: "Hepsini bu kadar aynı yapabilmemiz şaşırtıcıydı, çünkü tavada çalışan her gencin kendi renk yorumu olacaktı."[5] Kroc'un insan yargısının değişkenliğinden memnun olmaması, insanları bir kenara bırakarak patatesler kızardığı zaman sesle uyaran ya da otomatik olarak kapanıp kızartma sepetlerini sıcak yağdan çıkaran makineler geliştirmesine yol açtı.

Kasadaki bir işçi satın alınan mala, sonra da fiyat listesine baktığı zaman kasaya yanlış (hatta daha az) miktar girebilirdi. Bilgisayarlı kasalar bu olasılığı da ortadan kaldırdı. Çalışanın yapması gereken tek şey, satın alınan mala uygun görüntü tuşuna basmaktır; makine doğru fiyatı kendisi hesaplar. Bütün bu yöntemlerle geleneksel olarak insanlar tarafından yapılan işler onların elinden alı-

---

4. Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit." *Washington Post,* 7 Ağustos 1991, s. D1, D4.
5. Ray Kroc, *Grinding It Out.* New York: Berkeley Medallion Books, 1977, s. 131-132.

nıp makinelere verilmiştir.

Bir fast-food restoranındaki amacın, insan-robotlar düzeyinde çalışan işçileri azaltmak olduğu tartışılabilir. Hatta yiyecekleri veren mekanik robotlar üzerinde deneyler yapılıyor. Örneğin bir üniversite, kampus restoranında hamburger veren bir robot yapmış.

> Robotlar, içinden taşıyıcı bantlar geçen ve bir ucuna bir kol takılı düz bir fırına benziyor. Bir işçinin, 1 dakika 52 saniye boyunca pişirilen köfteyle ekmeği koyması gerekince kırmızı bir ışık yanıyor. Ekmekle et makinenin öbür tarafına ulaşınca foto-optik okuyucular hamburger yapılabileceğini gösteriyor.
>
> Robotun beyni olarak çalışan bilgisayar, ekmekle köftenin ne zaman nerede olması gerektiğine karar veriyor. Ekmek gecikirse köfte bantını yavaşlatıyor. Köfte gecikirse ekmek bantını yavaşlatıyor. Fırındaki ekmek ve köfte sayısını izliyor ve hıza uygun olması için ne zaman yeni ekmekle köfte koyması gerektiğine karar veriyor.[6]

Robotlar birçok avantaj sağlar; düşük maliyet, daha yüksek verimlilik, daha az işçi, işe gelmeme durumu yok ve fast-food restoranında çalışmaları için ihtiyaç duyulan gençlerin azlığına yönelik çözüm. Hamburger veren robot fikrini ortaya atan profesör, "Mutfaklar birer fabrika olarak görülmedi, ama aslında öyleler... Fast-food restoranları fabrika haline getirdiğimiz ilk yerdi. İşe yeni başladık,"[7] diyor. Ne var ki bu robotun maliyeti gene de yüksek, ancak hamburger yapabiliyor, görece yavaş ve çok sık bozuluyor.

Taco Bell, "mükemmel sıcak taco yaparak plastik torbalara koyan... bir sehpa büyüklüğünde bilgisayarlı bir makine"[8] geliştiriyor. Pepsico'da (Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut ve Taco Bell'in sahibi), on beş saniyede alkolsüz içecek üreten otomatik bir içecek dağıtıcısının prototipi var: "Siparişler bir çalışan tarafından yazarkasaya giriliyor. Bir bilgisayar dağıtıcıya bardak çıkarma, buz ve uygun içecekle doldurduktan sonra kapağını takma emri gön-

---

6. William R. Greer. "Robot Chef's New Dish: Hamburgers." *New York Times,* 27 Mayıs 1987, s. C3.
7. William R. Greer. "Robot Chef's New Dish: Hamburgers." *New York Times,* 27 Mayıs 1987, s. C3.
8. Michael Lev. "Taco Bell Finds Price of Success (59 cents)." *New York Times,* 17 Aralık 1990, s. D9.

deriyor. Sonra bardak, taşıyıcı bantla müşteriye doğru hareket ediyor."[9] Teknoloji geliştirilip maliyeti azaltıldığında fast-food restoranları bu tür robotları yaygın şekilde kullanacak.

Aslında McDonald's ARCH (Otomatik Robot Yardımcı) adlı sınırlı bir programı başlatmış durumda. Kızartma sepetini dolduran, patatesleri kızartan, optik okuyucular patateslerin kızardığını belirttiği zaman sepeti boşaltan, hatta pişerken tavaları sallayan bir patates kızartma robotu var. İçecekler açısından bir işçi siparişi girmek için kasadaki bir tuşa basıyor. Sonra robot bardağa uygun miktarda buz koyuyor, bardağı doğru musluğun altına getiriyor ve dolmasını bekliyor. Sonra bardağı taşıyıcı banda koyuyor, işçi de bantta kendisine doğru hareket eden bardağı alarak müşteriye veriyor.[10]

Bu teknolojik değişimlerin büyük kısmı düşük kademelerdeki çalışanları denetlemeyi amaçlıyor olsa da, müdürler de bu tür çabalardan muaf değil. McDonald's ARCH programının diğer bir özelliği de, diğer şeylerin yanı sıra müdürlere belirli bir zamanda (örneğin öğle saatinde) kaç hamburger ya da patates kızartma torbası gerekeceğini söyleyen bir bilgisayar sistemidir. Bunun sonucunda bilgisayarlı sistem müdürlerin elinden bu tür karar ve yargılarda bulunma zorunluluğunu almaktadır.[11]

Müşterilerin denetlenmesi

Fast-food restoranları elbette müşterileri de denetlemek üzere yöntemlerini büyük oranda değiştirmişlerdir. Müşteriler ister restorana, ister araba pencerelerine gitsinler, bir tür taşıyıcı bant sistemine girerler; bu bant sistemi de yönetimin istediği şekilde restoran içinde hareket eder. Bu sistem en açık olarak araba pencerelerinde görülür (taşıyıcı bant için gereken enerji müşterinin kendi arabasından sağlanır), ama restorana girenler için de ge-

9. Calvin Sims, "Robots to Make Fast Food Chains Still Faster." *New York Times*, 24 Ağustos 1988, s. 5.
10. Chuck Murray, "Robots Roll from Plant to Kitchen." *Chicago Tribune/ Business*, 17 Ekim 1993, s. 3 vd; "New Robots Help McDonald's Make Fast Food Faster." Business Wire, 18 Ağustos 1992.
11. Chuck Murray, "Robots Roll from Plant to Kitchen." *Chicago Tribune/ Business*, 17 Ekim 1993, s. 3 vd.

çerlidir. Müşteriler kuyruğa girmeleri, kasaya gitmeleri, yiyecek siparişi vermeleri, ödeme yapmaları, yiyecekleri boş bir masaya taşımaları, arta kalanları toplamaları, çöp kutusuna atmaları ve arabalarına geri dönmeleri gerektiğini bilirler. İnsanlar bu sistemde yalnızca bir taşıyıcı bantla değil, yazılı olmamakla birlikte evrensel olarak bilinen yemek kurallarıyla da hareket ettirilirler.

Fast-food restoranlarının müşteriler üzerindeki denetimlerini arttırmaya çalışma yollarından biri de, onları çabuk çıkma yönünde etkilemektir. Bu etki, restoranın, başka müşterilere yiyeceklerini yemeleri için yer açmak amacıyla çabuk boşaltılması gereken masalara ihtiyaç duymasından kaynaklanır. Belki günümüzün fast-food restoran sahipleri, masaları saatlerce işgal eden insanların kısmen zarar verdiği ünlü kafeteryalar zinciri Automat'ın başına gelenlerden korkuyordur. Automat bir tür toplumsal merkez haline gelerek yemeklerini yemek için masa arayan insanlara gitgide daha az şans tanır olmuştu. Sokak serserileri Automat'ın masalarını tekellerine almaya başladığınca ölümcül darbe indirilmiş oldu.

İnsanları fast-food restoranlarında hızlı hareket etmeye sevk etmek için restoran sahipleri müşterilerin masalarda oyalanmasını ya da ağırdan almasını önlemek amacıyla güvenlik personeli çalıştırıyor olabilir. Kentlerde bu önlem sokak serserilerinin içeriye girmesini önlerken, banliyölerde kaba saba gençlerin masaları ve park yerlerini tekellerine almalarını önler. Seven-Eleven, *Some Enchanted Evening* gibi kötü şarkılar çalarak dükkânlarının dışında oyalanan gençleri uzakta tutmanın yolunu bulmuştur. Bir Seven-Eleven sözcüsü, "Gençler çevrede oyalanmayıp Mantovani'nin yolunu tutuyorlar,"[12] demişti.

Bazı fast-food restoranları müşterinin restoranda kalma süresini, örneğin yirmi dakikayla sınırlayan tabelalalar bile astı.[13] Daha genel olarak fast-food restoranları, müşterilerin oyalanmaya ihtiyaç duymayacakları ya da bunu istemeyecekleri şekilde düzenlenmiş durumda. Kolayca tüketilen, çatal-bıçaksız yenebilen yiyecekler yemek yeme sürecini zaten hızlandırıyor. Hatta bazı fast-

---

12. "Disenchanted Evenings." *Time*, 3 Eylül 1990, s. 53.
13. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 86.

food restoranları yirmi dakikadan sonra müşterileri rahatsız etmeye başlayan iskemleler bile geliştirmiş.[14]

B. EĞİTİM: UYSAL OLMAYI ÖĞRENMEK

Üniversiteler eğitim sürecini denetim altına almak üzere çok çeşitli insansız teknolojiler geliştirmiştir. Örneğin profesörler bazı kural ve yönetmeliklere uygun hareket etmek zorundadır. Ders süreleri üniversite tarafından belirlenir ve dersin ne zaman sona ermesi gerektiği saptanır. Profesör nerede ders veriyor olursa olsun öğrenciler belirlenen zamanda sınıftan çıkar. Üniversite notlara da gerek duyduğu için profesör öğrencilerini sınavdan geçirmelidir. Bazı üniversitelerde final notları, final sınavından sonraki kırk sekiz saat içinde verilmek zorundadır; bu da profesörleri bilgisayarın not verdiği test usulü sınavlar yapmaya zorlar. Öğrencilerden istenen değerlendirmeler de profesörleri yüksek reytinge yol açacak bir tarzda ders vermeye zorlayabilir. Terfi ve üniversitede kalma sisteminin gerektirdiği yayınlar da profesörleri, öğrencilerle birlikte, isteyeceğinden çok daha az zamanı öğretime vermeye zorlayabilir.

Üniversite sistemi elbette öğrencileri profesörlere oranla çok daha fazla denetler. Örneğin daha önce sözünü ettiğimiz kısıtlamaların yanı sıra üniversiteler çoğunlukla öğrencilere alacakları dersler konusunda çok az karar verme olanağı tanır. Çoğunlukla ileri düzeyde yapısallaşmış olan derslerin kendileri de öğrencileri belirli şekillerde çalışmaya zorlar.

Üniversitenin "müşterileri" –yani öğrenciler– üzerindeki denetim aslında üniversiteye girmelerinden çok önce başlar. Özellikle ilköğretim, öğrencileri denetlemek için birçok teknoloji gelişmiştir. Birçok okul başından sonuna kadar öğrencileri kurallara uymaya zorlama çabasındadır. Yuvalar eğitsel "koruyucu kamp"[15]

---

14. Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America.* New York: Viking, 1985.
15. Harold Gracey. "Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp," Dennis Wrong ve Harold Gracey (der.). *Reading in Introductory Sociology.* New York: Macmillan, 1967, s. 243-254.

olarak tanımlanmıştır. Kurallara uyanlar iyi öğrenciler olarak görülür, uymayanlara ise kötü öğrenci yaftası asılır. Yani genel bir kural olarak yükseköğretimi tamamlayan öğrenciler, denetim mekanizmalarına başarıyla boyun eğmiş olanlardır. Öğrencilere yalnızca otoriteye boyun eğmeleri değil, mekanik öğrenme ve nesnel test sisteminin akılcılaştırılmış işlemlerini kucaklamaları da öğretilir. Daha da önemlisi, kendiliğindenliği ve yaratıcılığı ödüllendirmeme eğilimi söz konusudur, hatta bu tür öğrencilerin cesaretleri kırılabilir, ki bu da bir uzmanın "uysallık eğitimi"[16] dediği sürece yol açar.

Saat ve ders planı da özellikle ilköğretim ve lise öğrencileri üzerinde denetim kurar. "Saatin diktatörlüğü" nedeniyle bir ders, zilin çalmasına kadar sürmeli ve zil çalınca bitmelidir, oysa öğrenme çoğunlukla saate uygunluk göstermez. Dolayısıyla, öğrenciler tam bir şeyi kavramak üzereyken, ders sona erer ve sınıf başka bir konuya geçer. "Ders planının diktatörlüğü" nedeniyle, sınıf (ve belki de öğretmen) neyi ilginç bulursa bulsun, bir sınıf o günün planı neyi gerektiriyorsa onu işlemek zorundadır. Bir öğretmenin verdiği örneği görelim: "Öğretmen bir kaplumbağayı büyük bir dikkat ve heyecanla inceleyen çocuklar görür. Öğretmen, şimdi çocuklar, kaplumbağayı bir kenara bırakın der ısrarla. Fen dersi göreceğiz. Dersin konusu yengeçler."[17] Genel olarak boyun eğen, yumuşak başlı öğrenciler yetiştirmeye ağırlık verme eğilimi vardır; yaratıcı, bağımsız öğrenciler eğitim sisteminin bakış açısına göre çoğunlukla "intizamsız, pahalı ve zaman tüketicidir."[18]

Bu vurgunun daha da aşırı bir örneği, fast-food restoranının çocuk bakımındaki eşdeğeri Kinder-Care'dır. Kinder-Care, çocuk bakımı üzerine ya az eğitim almış ya da hiç eğitimsiz kısa dönemli çalışanları işe alma eğilimindedir. Bu çalışanların "sınıf"ta yaptıkları, büyük oranda hazır bir ders programının yer aldığı bir talimatnameyle belirlenir. Personel her gün ayrıntılarıyla anlatılan faaliyetleri bulmak için kılavuza bakar. "McÇocuk" merkezlerinin

16. Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education.* New York: Random House, 1970, s.122.
17. Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education.* New York: Random House, 1970, s.125.
18. Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education.* New York: Random House, 1970, s.137.

işe almak istediği türde kişi kesinlikle yetenekli, deneyimli ve yaratıcı öğretmen değildir. Tam tersine, her yerde hazır ve nazır "talimatname"nin insansız teknolojisiyle, görece eğitimsiz çalışanlar daha kolay denetlenir.

Bunun başka bir örneği de, "Eğitim alanındaki McDonald's"[19] adı verilen Sylvan Eğitim Merkezleri zinciridir. Sylvan eğitim merkezleri ek eğitim için okul sonrası gidilen merkezlerdir. Şirket "personeli eğitir ve eğitimcinin çalıştığı U şeklinde masaya kadar McDonald's türü aynılığı işler."[20] Eğitim yöntemleri, kuralları ve teknolojileri sayesinde, Sylvan Eğitim Merkezi gibi kâr elde etmeye yönelik sistemler "öğretmenler"i üzerinde büyük bir denetim kurar.

C. SAĞLIK: KADERİMİZE KİM KARAR VERİYOR?

Bütün akılcı sistemler gibi tıp da insandan insansız teknolojilere doğru kaymaktadır. Bunun en önemli iki örneği bürokratik kurallarla denetimlerin öneminin artması ve modern tıbbi cihazların gelişmesidir. Hastaları hakkında bağımsız öznel değerlendirmeler yapan doktorlar yerine bu süreç bürokratik kurallarla gittikçe daha çok sınırlanmaktadır. Örneğin bir hastanın ne kadar süreyle hastanede yatması gerektiğini ön ödeme ve DRG (İlişkili Tanı Grupları) sistemleri –doktorlar ve tıbbi yargıları değil– belirleme eğilimindedir. Aynı şekilde birkaç basit aletin içinde olduğu siyah çantasıyla kendi başına çalışan doktor çoktan geçmişte kaldı. Bunların yerine doktorlar dağıtımcı olarak işlev görüyor, hastaları uygun makine ve uzmanlara gönderiyor. Hastalıklara tanı koyan bilgisayar programları bile ortaya çıkmaya başladı.[21] Bunların doktorların yerini alma ihtimali olmamasına karşın, bilgisayarlar bir gün baş olmasa bile birinci tanı unsuru olabilir. "Kendi kendinin doktoru ol" testlerine (örneğin hamilelik, şeker hastalığı, yüksek tansiyon, kolesterol vb.) yönelik bir eğilim de var. Bu görece yeni

19. "The McDonald's of Teaching." *Newsweek*, 7 Ocak 1985, s. 61.
20. "The McDonald's of Teaching." *Newsweek*, 7 Ocak 1985, s. 61.
21. William Stockton. "Computers that Think." *New York Times Magazine*, 14 Aralık 1980, s. 48.

teknolojiler denetimi tümüyle doktorun elinden alarak McDonaldlaştırıcı bir toplumda müşteriyi işe koşma eğiliminin bir örneğini daha oluşturuyor.

Modern tıptaki bu ve diğer gelişmeler sigorta şirketleri, istihdam kurumları, kâr amacı güden hastaneler, HMO'lar, federal hükümet ve "McDoktorlar" tarzı kurumların tıp mesleğine yönelik dış denetimlerinin arttığını göstermektedir. En enerjik döneminde bile tıp mesleği dış denetimden kurtulmuş değildi, ama şimdi denetimin niteliği değişmekte, derece ve yaygınlığı büyük oranda artmaktadır. Özel çalışan doktorun çoğunlukla bağımsız kararlarının aksine birçok örgüt karar verme sürecini kural ve yönetmeliklerle denetlemekte, hatta bazı durumlarda belirlemektedir. Bürokrasilerde çalışanlar üstleri tarafından denetlenir. Doktorlar da aynı şekilde üstleri tarafından denetlenir; onların üstlerinin başka doktorlar değil, profesyonel müdürler olma ihtimali giderek artmaktadır. Bunun sonucunda "üstten" dayatılan çok daha sınırlayıcı denetim tıp mesleğindeki gözlem denetiminin yerini almaktadır. Bürokrasiler de resmileşmiş ve kurallara bağlanmış teknik standartlarla karakterize edilir. Doktorların bu tür kurumlarda yapacakları büyük ölçüde bu tür kurallarla denetlenir. Ayrıca pahalı dev tıp teknolojilerinin varlığı tıp mesleğinde nasıl kullanılacaklarını çoğunlukla dikte eder. Makinelerin kendileri karmaşıklaştıkça doktorlar bu makineleri daha az anlamaya ve dolayısıyla daha az denetleyebilmeye başlar. Bunun yerine denetim, teknolojiler ile onları yaratan ve uygulayan uzmanlara geçer.

Hastalar için de denetim doktordan çeşitli yapı ve teknolojilere kayar. Bu değişiklikte asgari düzeyde hastalar üzerindeki denetimin niteliğinde nicel bir değişim de vardır; azami düzeyde ise büyük, kişisellikten çıkmış sistemlerin hastalar üzerindeki denetiminin aşırı ölçüde artması bulunur. Örneğin birçok sağlık sigortası programında hastalar artık bir uzmana görünme kararını kendi başına veremez. Bunun yerine genel bir doktor bir uzmanın gerekli olup olmadığına karar verir; eskiden uzmanların yerine getirdiği birçok işlevi bu genel doktorun yapmasına yönelik büyük bir baskı vardır. Maliyetleri azaltmaya yönelik çabalardan dolayı daha az hasta uzmanlara gitmektedir; bunun sonucunda hasta da tıpkı doktor gibi bağımsızlığını önemli ölçüde yitirir.

D. İŞYERİ: DEDİĞİMİ YAP, YAPTIĞIMI YAPMA

Bürokrasiler, sistem içindeki insanlara ne yapmalarını ve nasıl yapmalarını dikte etmek üzere hazırlanmış sayısız kural, yönetmelik, tüzükler, konumlar, ast-üst ilişkileri ve hiyerarşilerle dolu geniş ölçekli insansız teknolojiler olarak görülebilir. Mükemmel bir bürokrat ne yapılması gerektiği konusunda pek kafa yormaz: Yalnızca kuralları uygular, gelen işle ilgilenir ve işi hiyerarşideki bir sonraki kişiye aktarır. Formlar insanların seçim ve yanlışlarını daha da sınırlar: Çalışanların gereken formu doldurduktan sonra bürokratik hiyerarşide üstlerine aktarmaktan öte yapmaları gereken çok az şey vardır.

Bilimsel yönetim insanı sınırlamaya ya da insanın yerine insansız teknolojiyi koymaya çalıştı. Örneğin, "en iyi yol" işçilerin bir dizi işi kafalarını hiç yormadan yapmalarını gerektiriyordu. Daha genel olarak Taylor, iş dünyasının en önemli parçasının işçiler, hatta yöneticiler değil, işi planlayacak, gözlemleyecek ve denetleyecek örgütlenme olduğuna inanıyordu.

Taylor bütün çalışanların örgütlenme tarafından denetlenmesini istemesine karşın, yöneticilere beden emekçilerinden çok daha fazla serbest hareket etme şansı tanıdı. İşçilerin bilgi ve becerilerini incelemek, bu bilgi ve becerileri kaydetmek, izlemek, hatta yasa, kural, hatta matematiksel formüllere indirgemek yönetimin göreviydi. Bunu biraz daha farklı biçimde ifade edersek, yöneticiler *insan becerileri*, yetenekleri ve bilgilerini alarak *insandışı kural*, yönetmelik ve formüllerden oluşan bir kümeye dönüştürmek zorundaydı. İnsanın becerileri kurallara bağlandıktan sonra örgütlenmenin artık kalifiye işçiye ihtiyacı yoktu. Yönetim katı kurallara uygun olarak kalifiye olmayan işçileri işe alıp eğitebilir ve çalıştırabilirdi.

Bunun sonucunda Taylor "kafa" emeğiyle "kol" emeğini birbirinden ayırdı. Geçmişte kalifiye işçi her ikisini de yapıyordu. Taylor ve yandaşları bu kalifiye işçilerin kafalarındakini incelediler, sonra bu bilgiyi herkesin öğrenip yapabileceği basit, kafa çalıştırmayı gerektirmeyen rutinlere dönüştürdüler. Böylece işçilere sürekli tekrar ettikleri "kol" emeğinin dışında fazla bir şey kalmadı. Bu ilke, McDonaldlaştırıcı toplumun, insanın yerine in-

sansız teknolojiyi geçirme çabasının temelinde hâlâ varlığını korumaktadır.

Taylor'ın bilimsel yönetiminin ve insanın yerine insansız teknolojiyi geçirmeye yönelik bütün diğer çabaların ardında, minimum zekâ ve yeteneğe sahip insanların çalıştırılması amacı yatar. Aslında Taylor hayvanlara benzeyen insanları işe almaya çalışıyordu:

> Düzenli bir iş olarak pik demiri taşımaya uygun bir insan için gereken temel özelliklerden biri, zekâ bakımından neredeyse öküz kadar aptal ve ağırkanlı olmasıdır. Bu yüzden uyanık ve akıllı bir işçi bu nitelikte işin öğütücü tekdüzeliğine kesinlikle uygun değildir. Dolayısıyla pik demir taşımaya en uygun işçi, bu tür bir iş yapmanın gerçek bilimini anlayamayacak durumdadır. O kadar aptaldır ki, "yüzde" sözcüğü ona hiçbir şey ifade etmez, kendisinden daha akıllı biri tarafından eğitilerek başarılı olamadan bu bilimsel yasalara uygun çalışma alışkanlığını kazanır.[22]

Taylor'ın tutumu, insanların yerini gerçekten robotlar alabilsin diye insanların faaliyetlerini robotvari hareketlere indirgeme çabasının öncellerinden biriydi. *Taylor'ın elinde robotlar olmadığı için*, yapabileceği tek şey insanları işe aldıktan sonra yapmaları gerekeni bütün ayrıntılarıyla onlara dikte etmekti.

Henry Ford'un da montaj bandında çalışacak insanlara karşı benzer bir görüşte olması hiç de rastlantı değildir:

> Sürekli kendini tekrar eden bir iş –bir şeyi defalarca ve her zaman aynı şekilde yapmak– belirli bir zihin türüne karşı korkunç bir düşüncedir. Beni dehşete düşürüyor. Günler boyu aynı şeyi yapamazdım herhalde, ama başkaları için, çoğunluğa göre kendini tekrar eden işlerin hiçbir dehşet içermediğini söyleyebilirim belki. Aslında bazı insanlara bu kesinlikle çekici gelir. Onlara göre ideal iş, yaratıcı içgüdünün ifade edilmesinin gerekmediği işlerdir. Kas kadar zekâ da gerektiren işlerin çok az alıcısı olur; zor olduğu için bir işi seven insanlara her zaman ihtiyaç duyarız. Ortalama işçi, bunu söylemekten üzüntü duyuyorum, düşünmek zorunda kalmadığı bir iş ister. Yaratıcı kafa yapısında diyebileceğimiz, tekdüzeliğe kesinlikle karşı olan insanlar, bütün diğer

22. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row, 1947, s. 59.

kafa yapılarının da aynı şekilde huzursuz olduğunu düşünme ve dolayısıyla günler boyu neredeyse tıpatıp aynı şeyleri yapan işçilere karşı hiç istenmeyen bir sempati besleme eğilimindedir.[23]

Taylor'ın aradığı insan türü, Ford'un montaj bandında çok iyi çalışacağını düşündüğü insan türüdür. Onlara göre böyle bir kişi dışsal teknolojik denetime boyun eğer, hatta belki böyle bir denetimi ister. Bu perspektifin de ardında, fast-food restoranlarında ve McDonaldlaşan bir toplumdaki bütün diğer işlerde tanık olduğumuz üzre gençleri işe alma ve otomat gibi çalıştırma çabası yatar. Bu tür çalışanların denetimi, yöneticilere iş sürecini kesin denetleme olanağı da tanır.

Taylor ile Ford'unkine benzer bir düşünceyi diğer girişimcilerin, örneğin Ray Kroc ve W. Clement Stone'un da (Combined Insurance'ın kurucusu) taşıması şaşırtıcı değildir: "Her ikisi de yaratıcı ve yenilikçi girişimciler olan W. Clement Stone ile Ray Kroc'un kurduğu şirketlerin, çalışanların ayrıntılı rutin işleri tamı tamına yapma isteklerine bağlı olması açık bir ironidir."[24]

E. DİĞER ORTAMLAR: TELEFON OPERATÖRLERİNİN GÖZE ÇARPMAYAN BİR TUŞA BASMALARI GEREKİR

İnsanın yerine insansız teknolojinin geçirilmesini –ve sonuç olarak denetimin artmasını– günlük yaşamın birçok alanında görebiliriz; bunların bazıları şaşırtıcı olabilir. Teknolojinin denetimi arttırmak için kullanıldığı iki diğer geniş alan, (1) gıda üretimi, yemek pişirme ve satıcılık ile (2) pazarlama ve satıştır.

Gıda üretimi, yemek pişirme ve satıcılık

İnsanların neden olduğu belirsizlikleri azaltmak üzere tasarlanmış teknolojiler gıda üretiminin büyük kısmında kullanılır. Örneğin

---

23. Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, New York: Doubleday, 1922, s. 103.
24. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, s. 105.

seri ekmek üretimi, bir kerede birkaç somun ekmeğe bol bol sevgi ve özen gösteren kalifiye fırıncıların denetiminde değildir. Bu tür kalifiye fırıncılar toplumumuzun ihtiyaçlarını sağlamaya yetecek kadar ekmek üretemez. Üstelik onların ürettiği ekmek, işi insanların yapmasından kaynaklanan belirsizlikleri de içerebilir. Yani örneğin ekmek az pişmiş ya da çok pişmiş olabilir. Üretkenliği arttırmak ve bu öngörülemezlikleri yok etmek için büyük ekmek üreticileri, bütün otomatik sistemlerdeki gibi insanların çok az rol oynadığı ve teknoloji tarafından sıkıca denetlenen otomatik bir sistem geliştirmiştir:

> En gelişmiş fırınlar artık petrol rafinerilerine benziyor. Un, su, katkı maddeleri ile çok miktarda maya, şeker ve su karıştırılarak bir saat kadar mayalanan bir karışım oluşturulur. Sonra daha çok un eklenir ve hamur tepsilere konur, bir saat kadar kabarması beklenir, sonra fırının içine atılır. Ekmekler 18 dakika sonra çıkarılarak soğutulur, dilimlenir ve paketlenir.[25]

Hemen bütün gıda sanayilerinde insanların planlama ve gözetim rollerinden biraz daha fazlasını oynadığı teknolojiler, kalifiye zanaatkârların egemen olduğu üretim süreçlerinin yerini aldı. Gıdaların depolanması ve nakliyesi de aynı şekilde otomatikleştirildi.

Gıda için hayvan yetiştirme yöntemlerinde de bazı şaşırtıcı teknolojik gelişmeler yaşandı. Hayvancılık sektöründe öngörülemezlik yalnızca işçilerden değil, hayvanlardan da kaynaklanır. Dolayısıyla her iki belirsizlik türünü gidermek için akılcı teknikler geliştirilmiştir.

Örneğin yılda 5 milyar dolarlık bir iş olan "su kültürü", kolesterole karşı giderek daha fazla bilinçlenen toplumda deniz ürünlerine yönelik talebin artması nedeniyle çok gelişmiştir.[26] Öngörülemez sonuçları olan kıyı boyunca tek bir yetersiz ağ ya da hatta bir kerede dev ağlarla tonlarca balık yakalayan büyük teknelerin yerine, çok daha öngörülebilir ve verimli deniz ürünleri "çiftçiliği" artmıştır. Örneğin restoranlarda bulunan taze som balığının %50'sinden fazlası Norveç kıyılarındaki dev deniz kafeslerinden gelmektedir.

---

25. William Serrin. "Let Them Eat Junk." *Saturday Review*, 2 Şubat 1980, s. 23.
26. Martha Duffy. "The Fish Tank on the Farm." *Time*, 3 Aralık 1990, s. 107-111.

Deniz çiftliklerinin getirdiği bir dizi akılcı fayda vardır. Daha genel bir ifadeyle deniz kültürü insanların normal ortamlarında bulunan balıklarla ilgili öngörülemezlikler üzerinde çok daha büyük bir *denetim* sağlamalarına, dolayısıyla da daha öngörülebilir bir üretime yol açmaktadır. Çeşitli ilaçlar ve kimyasal maddeler de deniz ürünlerinin miktar ve kalitesindeki öngörülebilirliği arttırmıştır. Su kültürü daha öngörülebilir ve verimli bir hasat da sağlar, çünkü deniz canlıları sınırlı bir yere hapsedilmiştir. Bunlara ek olarak genetik bilimcileri deniz ürünlerini daha verimli hale getirebilirler. Örneğin bir kalkanın pazar büyüklüğüne ulaşması için yaklaşık on yıl gerekir, ama yeni bir cüce kalkan çeşidi yalnızca üç yılda istenen büyüklüğe ulaşabilir. Deniz çiftlikleri daha fazla hesaplanabilirliğe de olanak tanır: Daha az zaman, para ve enerjiyle en fazla miktarda balık.

Aynı şekilde diğer hayvanları beslemek için görece küçük, ailelerin yönettiği çiftliklerin yerini de hızla "fabrika çiftlikler"[27] almaktadır. Fabrika çiftliğine girebilen ilk hayvan tavuklar oldu. Bir gözlemci piliç "fabrikasını" şöyle tarif ediyor:

> Bir ızgaralık piliç üreticisi bugün civciv üretme tesislerinden on bin, elli bin, hatta daha fazla bir günlük civciv alır ve onları uzun, penceresiz bir kümese kapatır... Kümesin içinde civciv ortamının tüm özellikleri denetlenerek daha az yemle daha hızlı büyümeleri sağlanır. Su ve yem çatıdan sarkıtılan kovalardan otomatik olarak verilir. Aydınlatma ayarlanmıştır... Örneğin civcivlerin çabuk [kilo] almalarını teşvik etmek için ilk bir iki hafta günde yirmi dört saat parlak ışık olabilir...
>
> Sekiz-dokuz haftanın sonuna doğru, piliç başına yaklaşık 0,6 metre kare kadar –ya da üç kilo kadar piliç için bir dosya kâğıdından daha küçük– bir alan düşer.[28]

Bu tür piliç çiftlikleri diğer avantajlarının yanı sıra, bir kişinin elli binden fazla tavuk yetiştirmesine olanak tanır.

Piliçlerin bu şekilde yetiştirilmesi, çiftçilerin uygulamalarından

---

27. Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals.* New York: Avon Books, 1975.
28. Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals.* New York: Avon Books, 1975, s. 96-97.

tavukların kendilerine kadar işin bütün yanlarını denetleyen bir dizi öngörülebilir aşama içerir. Örneğin piliçlerin kilo ve büyüklükleri serbest yetiştirilen piliçlerinkine oranla daha öngörülebilir düzeydedir. Üstelik geniş alanlarda dolaşan piliçleri yakalamaktansa bu şekilde küçük bir yere hapsedilen piliçleri "hasat etmek" çok daha verimlidir.

Ne var ki, piliçleri böyle kalabalık yerlere kapatmak şiddet, hatta yamyamlık gibi öngörülemezlikler doğurur. Çiftçiler bu akıldışı "ayıplar"ı çeşitli yollarla, örneğin birbirlerine zarar vermesinler diye, piliçler istenen büyüklüğe ulaşırken ışığı kısarak ya da piliçlerin "gagalarını keserek" çözmeye çalışmaktadır.

Tavuklardan başka şekilde de yararlanılır: Yumurta yapmaları için. Modern fabrika çiftçiliğinde tavuklar, hammaddeyi (yem) bitmiş bir ürüne (yumurta) dönüştüren "dönüştürme makinesi"nden pek farklı görülmez. Peter Singer yumurta üretimini akılcılaştırmak için kullanılan teknolojiyi şöyle anlatıyor:

> Kafeslerde merkezi bir sistemle otomatik olarak doldurulan sıra halinde yiyecek ve su kapları vardır. Tel kafes biçimindeki tabanları eğimlidir. Eğim... tavukların rahat ayakta durmalarını daha da zorlaştırır, ama yumurtaların kafesin önüne yuvarlanarak kolay toplanmalarını sağlar... modern çiftliklerde yumurtalar taşıyıcı bantla bir paketleme alanına getirilir... Dışkılar [tel zeminden] aşağıya düşer ve tek bir işlemle hepsi temizlenene kadar aylarca orada durabilir.[29]

Bu kafesler tavukların yumurta üretimi üzerinde büyük bir denetim sağlar kuşkusuz ve çok verimli bir yumurta üretimi yöntemidir; daha öngörülebilir arzla kaliteye de yol açar.

Diğer hayvanlar –domuzlar, koyunlar, kasaplık hayvanlar ve özellikle de buzağılar– benzer ortamlarda yetiştirilir. Kaslarının gelişmesini önlemek için (süt danasının etini sertleştirir), buzağılar hemen küçük ağıllara kapatılarak hareket edebilmeleri ve hatta büyüdükçe dönmeleri bile olanaksızlaştırılır. Ağıllarda kapalı kalmak buzağıların ot yemelerini de önler, bu da etlerinin soluk renklerini kaybetmesine neden olur. Ağıllara saman da verilmez, çünkü

---

29. Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals.* New York: Avon Books, 1975, s. 105-106.

saman yiyen buzağının da eti koyu renk olur. Peter Singer *Animal Liberation* (Hayvanların Kurtuluşu) adlı kitabında, "Buzağılar, vitamin, mineral ve büyümeyi geliştirici ilaçlar eklenmiş yağsız süt tozuna dayalı, tamamen sıvı diyetle beslenirler," diyor.[30] Buzağıların maksimum yem miktarını almalarını sağlamak için onlara su verilmez, bu da buzağıları sıvı yemlerini yemeye zorlar. Kasaplık hayvanın büyüklüğünü ve diyetini tam bir denetim altında tutan üreticiler iki nicel hedefi maksimize edebilirler: Olabilecek en kısa zamanda en çok et miktarının üretilmesi ve en yumuşak, en beyaz ve dolayısıyla en çok istenen dana etinin yaratılması.

Demek ki piliç, yumurta ve et üretimi daha insani küçük çiftliklerden insansız teknolojilere dönüşüme tanıklık etmiştir. Bu teknolojiler hayvanlardan et üretme süreci üzerinde kuşkusuz büyük bir denetime, dolayısıyla et üretiminin verimliliği, hesaplanabilirliği ve öngörülebilirliğine yol açmıştır. Ayrıca bu teknolojiler çiftlik işçileri üzerinde de denetim kurar. Örneğin kendi araçlarıyla çalışan çiftlik işçileri buzağıları çok fazla besleyebilir, yanlış yem verebilir ya da aşırı hareket etmelerine izin verebilir. Aslında sıkı sıkıya denetlenen fabrika çiftliğinde insan eli (ve bu elin öngörülemezlikleri) tümüyle ortadan kaldırılmıştırr.

İnsansız teknolojiler insanların yemek pişirme yöntemlerini de etkiledi. Sıcaklık okuyuculu fırınlar gibi teknolojiler, yemeğin ne zaman piştiğine "karar verir." Birçok fırın, kahve makinesi ve diğer ev aletleri artık kendi kendilerine açılıp kapanmaktadır. Paketlenmiş gıdalar üzerindeki talimatlar yiyeceğin nasıl hazırlanacağını ve pişirileceğini harfiyen dikte eder. Mrs. Dash gibi önceden karıştırılmış ürünler aşçının baharat karışımlarıyla yaratıcılık gösterme ihtiyacını ortadan kaldırır. Nissin Foods'un yeni Super Boil çorbası "kendi kendine pişen çorba!"dır. Çorba kutusunun altında özel bir bölme vardır. Bir anahtarın çevrilmesiyle kimyasal bir reaksiyon başlayarak sonunda çorbayı kaynatır.[31] Artık demode olmuş yemek kitapları bile, normalde yemeğin tadına bakması gereken aşçının elinden yaratıcılığı alarak yerine tarifin katı kurallarını koyar. Yukarıda saydıklarımızın hepsi aşçı-

30. Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals.* New York: Avon Books, 1975, s. 123.
31. "Super Soup Cooks Itself," *Scholastic News,* 4 Ocak 1991, s. 3.

("müşteri"), pişirme işlemi ve gıda (ürün) üzerinde denetim kurar.

İnsansız teknolojiler üretim ve yemek pişirmede olduğu gibi yiyeceklerin satışını da denetleme noktasına gelmiştir. Örneğin günümüzde birçok yiyeceğin satıldığı yerdeki –süpermarketler– yeni gelişmelere bakalım. Geçmişte fiyatlar işaretlenirdi: Süpermarketteki kasadar gıda ürünleri üzerindeki fiyatları okumak ve kasaya girmek zorundaydı. Bütün insan faaliyetleri gibi bu süreç de yavaş ve insani hatalara açıktı. Bu sorunları gidermek için birçok süpermarket optik okuyucular kullanmaya başladı. Mekanik bir okuyucu her malın üzerinde önceden basılmış olan kodu "okur". Her kod rakamı, modern yazarkasayı kontrol eden bilgisayara önceden yüklenmiş bir fiyata eştir. Bu insansız teknoloji böylece kasiyerin yaptığı işlerin sayısını ve karmaşıklığını azaltır. Gıdayı okumak ve torbalamak gibi daha az beceri gerektiren işler kalır. Diğer bir deyişle, süpermarket kasiyerin yaptığı işin "becerisi azaltılmıştır"; yani iş için gereken beceri miktarında bir azalma olmuştur.

Süpermarket kasalarında bir sonraki adım, müşteriye tarama işini yaptırmak, dolayısıyla kasa elemanına duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaktır. Böyle bir sistem geliştiren bir kişi, "beş yıl içinde self-servis alışveriş teknolojisi banka müşterilerinin kullandığı otomatik makineler gibi yaygınlaşacak,"[32] öngörüsünde bulundu. Gerçekten de banliyölerde bulunan Maryland Safeway böyle bir teknolojiyi hayata geçirdi. İşleri kolaylaştırmak için müşterilerine "Ne Kadar Kolay Olduğunu Kendiniz Sınayın" yazılı bir broşür dağıtıyor. (Elbette, "Kimin yararına kolay?" diye sorabilirsiniz.) Müşterilerin yapacakları "kolay" işler şunlar:

1. Malın barkodunu okuyucudan geçirin. Sinyal sesini bekleyin. Malı taşıyıcı banda koyun.
2. Bütün malları okuma işini bitirdikten sonra ekrandaki SİPARİŞ BİTTİ tuşuna basın.
3. Tezgâhın sonundaki faturayı alın. Ödeme yerine gidin.

Okuyucu aygıtın kendisi gibi bu tür militarist emirler de müşteri

32. Eben Shapiro. "Ready, Set, Scan that Melon." *New York Times,* 14 Haziran 1990, s. D1, D8.

üzerinde büyük bir denetim kurar.[33]

İşi müşteriye yaptırmanın, McDonaldlaştırmanın birçok diğer özelliğiyle de bağlantısı vardır: Örneğin daha fazla verimlilik. McDonaldlaştırmaya yürekten inandığı açık olan bir müşteri sistem hakkında şunları söylüyordu: "Hızlı, kolay ve verimli... Hemen içeriye girip çıkabiliyorsun."[34] Müşterilerin kredi kartıyla ödeme yapmalarına olanak tanıyan yeni sistemler kasa elemanı ihtiyacını da ortadan kaldırabilir. Dolayısıyla "kendi işini kendin yap" sistemi giderek müşteriye daha çok iş yaptırmayı da içerir. Zaten barkod okuma işleminden sonra müşterilerin mallarını torbalara koymaları gerekmektedir.

Süpermarketlerdeki okuyucu aygıtlar, süpermarkete müşteriler üzerinde her tür denetim olanağı sağlar. Okuyuculardan önce bütün ürünler üzerinde fiyatlar bulunurdu ve müşteriler aldıklarını inceleyerek her malın ne kadara mal olduğunu görebilirlerdi; kasada kendilerinden fazla para alınmadığından emin olmak için her mal üzerindeki fiyatı denetleyebilirlerdi. Okuyucular ortaya çıkınca artık fiyatlar malların üzerinde bulunmaz oldu. Sayıları giderek artan birçok eyalette, müşterilerin kasada yapılan işlemleri takip etmeleri neredeyse olanaksızlaşmıştır.

Süpermarketler gıdaları koydukları yerle de müşterileri denetler. Örneğin süpermarketler çocukların cazip bulduğu yiyecekleri onların kolayca ulaşabilecekleri yerlere (örneğin alt raflara) koymak için çaba harcar. Marketin satış fiyatı ve stratejik yerleştirme konusunda yaptığı seçimler alınan malları da büyük oranda etkiler. Üreticiler ve toptancılar mallarının sergilenme yerleri konusunda birbirleriyle mücadele etmektedir; mallarının marketin ön tarafına koyulmasını isterler. Önlere koyulan yiyecekler, her zamanki yerlerine oranla çok daha fazla satılma şansına sahiptir.

---

33. Oturduğum semtteki markete okuyucular konunca, yönetim, her mala fiyat yazmayla ilgilenen müşterilere markörler dağıtacağını açıkladı. Bu da, tarihsel olarak başkalarının yaptığı işleri müşteriye yaptırmaya yönelik eğilimle tutarlıdır; bu örnekte işi eskiden her gece geç saatlere kadar her malı etiketleyen market çalışanları yapardı. Ama markörlerin ömrü fazla uzun sürmedi, çünkü çok az aceleci müşteri market çalışanı olarak günde birkaç dakikasını harcamaya hevesliydi.

34. Eben Shapiro. "Ready, Set, Scan that Melon." *New York Times*, 14 Haziran 1990, s. D1, D8.

Alışveriş merkezinin mağazalar ve mağaza çalışanları üzerinde büyük bir denetimi vardır. Alışveriş merkezi sahipleri, mağazaların açılmasına izin vermeden önce tasarım, logo, renk ve hatta adlarını onaylamalıdır. Açıldıktan sonra alışveriş merkezi yöneticileri kural ve yönetmelikleri belirleyerek mağaza çalışanlarına bunları dayatır. Güvenlik elemanları mağazaları denetler ve kuralları ihlal edenleri (örneğin birkaç dakika erken ya da geç açanları) not eder. Kuralları ısrarla ihlal edenler alışveriş merkezinden atılabilir. Tartışmalı grupları merkezin dışında tutmak için çaba harcanır.

Alışveriş merkezleri müşteriler, özellikle kitle iletişim araçları tarafından hırslı tüketiciler olmaya programlanan çocuklar ve gençler üzerinde de denetim kurar. Alışveriş merkezleri, insanları bu merkezleri yaşamlarının bütünsel bir parçası haline getirmeye özendirecek şekilde kurulmuştur. Örneğin ana-babalar alışveriş merkezine sıkça giderler; çünkü burası onlara güvenli ve denetimli bir ortam sunmaktadır, sokaklardan daha güvenlidir. Alışveriş merkezine gitmeyi tam bir alışkanlık haline getirmiş bazı insanlar, Kowinski'nin "zombiler" dediği, tüm hafta sonlarını saatler boyu alışveriş merkezlerinde geçiren insanlar haline gelmiştir.[35]

Telefonla pazarlama, popülerliği gittikçe artan bir satış yöntemidir. Birçok insan günde birkaç kez kendilerine bir şey satmaya çalışan tele-pazarlayıcılardan telefonlar alır. Bu tele-pazarlama "fabrikalar"ında çalışanlar genellikle hata yapmadan uydukları klişeler kullanır. Klişeler en öngörülebilir durumları çözmeye yöneliktir. Denetçiler çalışanların doğru işlemleri uyguladığından emin olmak için çoğunlukla prova yaptırır. Belirli bir süre içinde edilmesi gereken telefon sayısı ve satış miktarı kotalarına uymayan çalışanlar hemen işten çıkarılabilir.

Benzer bir denetim, United Airlines'da rezervasyon yapanlar da dahil olmak üzere birçok şirkette çalışan telefon operatörleri üzerinde uygulanır. İşte geçirilen her dakika kaydedilmeli, telefonda geçirilmeyen her dakikanın hesabı verilmelidir. Hatta çalışanlar yönetime isteklerini iletmek için telefondaki "göze çarpmayan bir

35. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise.* New York: Morrow, 1985, s. 359.

tuşa" basmak zorundadır. Denetçiler rezervasyon katının ortasında yüksek bir "kule"de oturarak "odadaki her operatörün hareketlerini gardiyan gibi gözetler." Çalışanların söylemeleri gerekenleri söyleyip yapmaları gerekenleri yaptığından emin olmak için telefon konuşmalarını da izlerler. Bu denetim daha büyük bir sürecin bir parçasıdır:

> her yerde hazır ve nazır denetim süreci birçok işyerinde giderek egemenliğini kurdu; yalnızca havayolu rezervasyon merkezlerinde değil, bilgisayarların çalışanları sürekli denetlediği müşteri hizmetleri bölümünde ve bilgi işlem merkezlerinde de.[36]

Bu iş alanındakiler genellikle otomatonlarla çalışır. United Airlines'ın bir çalışanı, "Vücudum, rezervasyonları girdiğim bilgisayar terminalinin bir uzantısı haline geldi. Kendimi içi boşalmış gibi hisseder oldum,"[37] diyor. Gelişmeye ayak uyduran bazı şirketler, telefonda bizimle nazikçe konuşan insanlar yerine artık bilgisayarlı telefon yönlendirme cihazları kullanıyorlar.[38] Bilgisayardan çıkan sesler en sıkı denetlenen insan operatörden bile çok daha öngörülebilir ve denetlenebilir bir şey. Gerçekten de, giderek McDonaldlaştırılan toplumumuzda en "ilginç" konuşmalarımdan bazılarını bu tür bilgisayar sesleriyle yapmışımdır.

Bunların dışında bazı bilgisayarlar ses tanıma sistemleri aracılığıyla insan sesine tepki verebiliyor. Bilgisayar, ödemeli telefon gelen bir kişiye ödemeyi kabul edip etmeyeceğini sorabilir. Bilgisayar sesi, "Lütfen evet ya da hayır, deyin" der. Bu tür sistemler verimli ve daha az maliyetli olmasına karşın kimliksiz ve insanlıktan çıkarıcıdır:

> Telefondaki kişi rahatça konuşamayacağını hisseder. Sınırlanmıştır. Bilgisayar onu denetlemektedir. Çok rahatsız edici olabilir... İnsanlar buna alışıyor, ama ancak teknolojik bir dünyada yaşamanın getirdiği

36. Virginia A. Welch. "Big Brother Flies United." *Washington Post/Outlook*, 5 Mart 1995, s. C5.
37. Virginia A. Welch. "Big Brother Flies United." *Washington Post/Outlook*, 5 Mart 1995, s. C5.
38. Gary Langer. "Computers Reach Out, Respond to Human Voice." *Washington Post*, 11 Şubat 1990, s. H3.

diğer bir rahatsızlık olarak bilinçaltına atarak.[39]

Bunlara ek olarak insanlar her gün bilgisayardan çıkmış mektuplar, yani "işe yaramaz posta"[40] yığınıyla bombardımana tutuluyor. Birçok durumda mektubun bir veri tabanından çıktığı çok açık olmasına karşın kişisel görünmesi için bazen büyük çabalar harcanıyor. Bu mektuplar daha önce verdiğimiz Roy Rogers çalışanları örneğindeki gibi sahte dostluklarla dolu. Örneğin mektuplar, bir işadamının son birkaç aydır şu ya da bu büyük mağazada alışveriş yapmadıkları ya da şu ya da bu kredi kartını kullanmadıkları üzerine kafa yorduğuna insanları inandırmayı amaçlayan dostça, kişisel bir ifade benimser çoğunlukla. Örneğin bir arkadaşım yakınlarda, arabasını yağlattıktan birkaç gün sonra mağaza zinciri Lube Center'dan mektup aldı (arkadaşımın adının kullanılmış olmasına ve "derin" kişisel ilgiye dikkat edin):

Sevgili Ken:

Arabanın bütün yağ ihtiyaçları için Lube Center'ı seçmiş olmandan ötürü TEŞEKKÜR ETMEK istiyoruz.

Yağını düzenli olarak değiştirmeni şiddetle tavsiye ederiz... Sana küçük bir kart göndereceğiz... Bu kart arabanızın servise gireceği zamanı *hatırlamanda yardımcı olacaktır.*

Çalışanlarımızın sana, *layık olduğun* hizmeti vermek üzere eğitilmesini sağlamak amacıyla zaman ve enerji harcıyoruz.

Sandy Grindstaff/Randall S. Simpson
Lube Center Yönetimi [İtalikleri ben ekledim.]

Birkaç yıl önce, Maryland'de oturmama karşın Long Island'daki bir Kongre üyesinden bana da aşağıdaki mektup gelmişti. Kongre üyesi Downey ile hiç tanışmasam ve hakkında hiçbir şey bilmesem de, bu onun bana "kişisel" bir mektup yazmasını engellememişti:

Sevgili George:

İnanması zor ama Kongre'de DOKUZUNCU dönemimi geçiriyorum!...

39. Gary Langer. "Computers Reach Out, Respond to Human Voice." *Washington Post,* 11 Şubat 1990, s. H3.
40. Jill Smolowe. "Read This!!!!!!" *Time,* 26 Kasım 1990, s. 62 vd.

Aldığım 8.660 oyu düşününce... *paylaştığımız* ne kadar çok mücadele olduğunu anlıyorum.

Benden *desteğini* esirgemeyeceğini umuyorum.

Saygılarla,

Tom Downey [İtalikleri ben ekledim.]

Bir *Washington Post* muhabiri değersiz postada sahte dostlukla ilgili aşağıdaki eleştiriyi yapıyor:

> Doğrudan satış taktiklerinde veri tabanlarından alınan insan adları ve küçük cazip şeyler kullanan bu pazarlama şirketleri samimiyet yanılsaması yaratmaya çalışıyor. Gerçekte ise bu teknolojiler samimiyeti *yozlaştırıyor ve değerini düşürüyor.* Gerçek içgörü yerine araya sokuşturulabilecek doğruları geçirerek aldatıyor. Bu satış taktiği gerçek şeyin yerine kendi sentetik ikamelerini geçiriyor.[41]

Ne kadar sahte olursa olsun, bu tür değersiz mektuplar, onları istenen davranış yönüne sokarak müşteriler üzerinde denetim kuruyor.

Pazarlama mallarla sınırlı değil kuşkusuz. Bugün din ve politika bile pazarlanıyor ve dolayısıyla McDonaldlaştırmanın etki alanına giriyor. Örneğin din kendini televizyon aracılığıyla pazarlıyor.[42] Roma Katolik Kilisesi, Vatikan Televizyon Merkezi'ni kurarak bu alanda harekete geçti. Daha genel olarak bir vaizle ibadet etme yerine milyonlarca inanan artık televizyon imgeleriyle "etkileşimli" ibadet yapıyor. Televizyon, vaizlerin geleneksel bir kiliseye oranla çok daha fazla insana ulaşmasını sağlıyor; böylece insanların inançları ve ibadetleri üzerinde daha büyük denetim kurabiliyor ya da kurmayı umuyorlar. Televizyon vaizleri, izleyenleri denetlemek için medya uzmanlarının geliştirdiği bütün teknikleri kullanıyor. Yani bazı televizyon vaizleri Jay Leno ya da David Letterman'ın talk show'larındakine benzer bir format kullanabiliyorlar. Şakalar, orkestralar, şarkıcılar ve konuklar, hepsi izleyiciyi eğlendirerek vaizin mesajını daha iyi iletmeye ve büyük

---

41. Michael Schrage. "'Personalized' Publishing: Confusing Information with Intimacy." *Washington Post,* 23 Kasım 1990, s. B13.
42. Jeffrey Hadden ve Charles E. Swann. *Prime Time Preachers: The Rising Power of Televangelism.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981.

bağışlar almaya (hiç de önemsiz olmayan bir nokta) yarar. Bir gözlemci Vatikan televizyonunu şöyle anlatıyor: "Vatikan'ın kendi televizyon kanalına sahip olmasının büyük avantajı... ürettiği her şeyin üzerine kendi damgasını vurabilmesidir. Onlara kameraları ve giriş iznini verirseniz, denetim ellerine geçer."[43]

Benzer bir yorum politika için de yapılabilir; politika da insansız teknolojilerden büyük oranda etkilenmektedir. Burada da en belirgin örnek, politikacıları pazarlamak ve seçmenleri manipüle etmek için televizyonun kullanılmasıdır. Gerçekten de, birçok insan bir politikacıyı televizyon dışında bir yerde görmemiştir, televizyonda da çoğunlukla politikacıların ve medya danışmanlarının istediği mesaj ve görüntüyü eksiksiz iletmeyi amaçlayan, tam denetim altındaki bir format içinde görmüştür. Başkan Ronald Reagan 1980'lerde siyasi pazarlamayı bir sanat biçimi haline getirdi. Birçok durumda ziyaretler öyle hazırlanmış, televizyon görüntüleri öyle ayarlanmıştı ki, izleyiciler ve potansiyel seçmenler Reagan'ın medya danışmanlarının istediği görsel mesajı tam olarak aldılar. Reagan'ın televizyondaki görüntüleri, doğru mesajın iletilmesini sağlayacak şekilde dikkatle hazırlandı. Basın açıklamaları ise tam tersine en aza indirildi, çünkü sorular ve birçok yanıt önceden belirlenemezdi.

Açıktır ki gelecekte insansız teknolojilerin insanları daha fazla denetleme yeteneği olacaktır. Örneğin "akıllı bombalar" gibi ordu silahları hedeflerini insan yardımı olmadan bulabiliyor. Gelecekte çeşitli hedefleri tarayarak hangisine vurmak istediğine "karar" verebilen akıllı bombalar geliştirilebilir. Belki de bir sonraki büyük adım, makinelere insan gibi düşünme ve karar verme yeteneği kazandıran yapay zekânın yaygınlaşması olacak.[44] Yapay zekâ çok çeşitli alanlarda (örneğin tıp) birçok yarar getirebilir. Bununla birlikte insanların elinden becerileri alma konusunda dev bir adım da oluşturur. Bunun sonucunda gitgide daha çok insanın düşünme yeteneği ellerinden alınarak insansız teknolojiye aktarılır.

---

43. E.J. Dionne, Jr. "The Vatican Is Putting Video to Work." *New York Times,* 11 Ağustos 1985, 2. bölüm, s. 27.
44. Raymond Kurzweil. *The Age of Intelligent Machines.* Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1990.

F.SONUÇ

McDonaldlaştırmanın dördüncü boyutu, insanın yerine insansız teknolojinin geçmesidir. İnsansız teknolojilerin gelişmesinde birçok amaç vardır, ama bu kitabın bakış açısına göre en önemli amaç çalışanların yarattığı belirsizlik üzerinde denetimin artmasıdır. İnsansız teknolojiler çalışanları denetlerken aynı zamanda işle ilgili süreçler ve bitmiş ürünler üzerinde de daha fazla denetime neden olur. Çalışanların yerine robotlar gibi insansız teknolojiler geçtiği zaman denetimin en üst noktasına ulaşılır. İnsansız teknolojiler, müşterilerin yarattığı belirsizlikleri denetlemek için de kullanılır. Burada amaç müşterileri McDonaldlaştırılmış süreçlerin daha uysal katılımcıları haline getirmektir.

VII
Akılcılığın akıldışılığı
"Yolun açık olsun" diye uğurlanıp trafiğe takılmak



McDonaldlaştırma, toplumsal manzaranın büyük kısmında etkili olmuştur; çünkü verimlilik, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve insan teknolojisinin yerine insansız teknolojinin geçirilmesiyle denetim sunar. Sayısız ortamda birçok başka özgül avantajlar da sunar. Bu avantajlara karşın, daha önceki bölümlerde McDonaldlaştırmanın bazı kusurlarını göstermiştim. Bu bölüm McDonaldlaştırmanın büyük zararlarını daha sistematik olarak ele alıyor. Akılcı sistemler, kaçınılmaz olarak akılcılıklarını sınırlayan, sonunda tehlikeye sokan ve hatta belki yok eden bir dizi akıldışılıklar geliştirmiştir.

En genel düzeyde akılcılığın akıldışılığı, McDonaldlaştırmanın birçok olumsuz yanı ve etkisi için yalnızca bir etikettir. Daha özel

olarak ise bu akıldışılık, akılcılığın ve onun çeşitli boyutlarının karşıtı kabul edilebilir. Yani McDonaldlaştırmanın verimsizlik, öngörülemezlik, hesaplanamazlık ve denetim kaybına yol açtığı düşünülebilir.[1] En özel olarak da, akıldışılık, akılcı sistemlerin, bu sistemlerin içinde çalışan ya da bu sistemlerin hizmet verdiği insanların insanlıklarını, insan aklını inkâr eden *mantıksız sistemler* olduğu anlamına gelir. Diğer bir deyişle, akılcı sistemler insanlıktan çıkarıcıdır. *Akılcılık* ve *akıl* sözcüklerinin sık sık aynı anlamda kullanılmalarına karşın, bu kitapta bunların birbirlerine karşıt fenomenler olarak görüldüğünü aklınızda tutun lütfen.

Ne var ki akılcılığın temel akıldışılığını –insanlıktan çıkarmayı– ele almadan önce, verimsizlikle başlayarak daha ikincil planda kalan akıldışılıkları inceleyeceğim.

A. VERİMSİZLİK: KASADA UZUN KUYRUKLAR

Akılcı sistemler, vaatlerinin tersine, çoğunlukla gayet verimsiz olmakla sonuçlanır. Örneğin fast-food restoranlarında uzun kuyruklar çoğunlukla kasalarda oluşur ya da otomobilinizi kullanırken ön camda beliren manzara, genellikle uzun kuyruklar oluşturan otomobillerin geçit törenleridir. Yemek yemenin verimli bir yolu olarak görülen şey, çoğunlukla son derece verimsiz oluyor.

Bu verimsizliği gidermek için McDonald's şimdi restoranlarında özel bir televizyon kanalı kurmayı düşünüyor. Günlük izleyici ortalaması on beş milyon olarak tahmin edilen bu kanal eğlence, haberler ve reklamlar yayımlayacak. Benzer bir çaba da süpermarket kuyruklarında bekleyen insanlar için hazırlık aşamasında: Checkout Channel (kasa kuyruğu kanalı). Bir yandan bu gelişme akılcılaştırmada diğer bir ileri adımı temsil ediyor, çünkü artık insanlar aynı anda iki şeyi birden yapabilecek: Kuyrukta bekleyecek *ve* televizyon izleyecekler. Diğer yandan ise bu gelişme, insanların fast-food için kuyrukta beklediklerinin açık bir kabulünü de temsil ediyor (ve burada merkezi bir önem taşıyor); yani fastfoodun o kadar da hızlı olmadığını, bu verimli sistemlerin o kadar

1. Irkçılık ve cinsiyetçilik gibi burada ele alınanın dışındaki olumsuz etkiler bu süreçle açıklanamaz. Bkz. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s.145.

da verimli olmadığını. Yeni televizyon kanalını geliştiren şirketin bir yetkilisi, "Müşterinin en büyük kaygılarından biri kuyrukta bekleme sorunudur... Bir perakendecinin kuyruğu azaltmak için yapabileceği her şey işe yarayacaktır,"[2] diyor.

Fast-food restoranı, verimsizlik gösteren McDonaldlaştırılmış bir toplumun tek özelliği değil. İlginçtir, çok övülen Japon sanayisinde bile verimsizlikler var. Üçüncü Bölüm'de ele alınan "tam zamanında" sistemini ele alalım. Bu sistem çoğunlukla parçaların günde birkaç kez teslim edilmesini gerektirdiğinden, sokak ve otoyollar kamyonlarla doluyor. Dolayısıyla insanlar işlerine ya da randevularına geç kalıyor, bu da üretkenliğin azalmasına yol açıyor. Japonya'da dükkânlar, süpermarketler ve büyük mağazalar da "tam zamanında" sistemini kullanmaya başlayarak sokaklarda daha çok kamyonun dolaşmasına neden oldukları için durum iyice kötüleşti. Ama akıldışılıklar trafik sıkışıklıklarının ve kaçırılan randevuların da ötesine geçiyor. Bütün bu kamyonlar Japonya'da çok pahalı olan yakıtı tüketiyor ve hava kirliliğine önemli katkılarda bulunuyor.[3]

Köşe yazarı Richard Cohen, McDonaldlaştırılmış toplumda diğer bir verimsizlik örneğini şöyle anlatıyor:

> Ah Allahım, bilgisayar çağındaki her yeni gelişmeyle birlikte bana bundan yarar sağlayacağım söylendi. Ama her "yarar"la birlikte daha fazla iş yapar oldum. Bu yaşamın ATM (bankamatik) kuralı... Bana bankalarda kuyruk beklemekten kurtulacağım, günün herhangi bir zamanında para yatırıp çekebileceğim söylendi; hatta böyle olacağına söz verildi. Şimdi ise ATM'lerde kuyruklar var, banka yatırdığım ya da çektiğim her şeyden yüzde alırmış gibi görünüyor ve aslında veznedarların (onları hatırlıyor musunuz?) eskiden yaptıkları şeyleri yapıyorum. Herhalde yeni telefonlarla fırtınada telefon direklerine tırmanmak zorunda kalacağım.[4]

Cohen en az üç farklı akıldışılığın altını çiziyor; akılcı sistemler

2. Paul Farhi. "McDonald's Customers: Made-to-Order Audience." *Washington Post,* 19 Kasım 1991, s. B1, B5.
3. Michael Schrage. "The Pursuit of Efficiency Can Be an Illusion." *Washington Post,* 20 Mart 1992, s. F3.
4. Richard Cohen. "Take a Message—Please!" *Washington Post Magazine,* 5 Ağustos 1990, s. 5.

daha ucuz değildir, insanları bedava iş yapmaya zorlar ve burada en önemlisi, çoğunlukla verimsizdir. Bir bankamatikte beklemektense bankada ya da araba penceresinde bir insanla karşılaşmak daha verimli olabilir. Birçok insan için evde yemek hazırlamak aileyi arabaya bindirmek, McDonald's restoranına gitmek, yiyecekleri almak ve tekrar eve dönmekten çok daha verimli olacaktır. Aynı şey bazı yemekleri en başta evde pişirmek için de geçerli olmayabilir; ama televizyon karşısında yenen yemekler, mikrodalgada pişirilen yemekler ya da süpermarketten alınan dört dörtlük bir öğün için kesinlikle geçerlidir. Bununla birlikte birçok insan, fast-food restoranlarının propagandasından etkilenerek evde yemektense orada yemek yemenin daha verimli olacağına inanmakta ısrar ederler.

Bunların ve akılcı bir toplumun diğer öğelerinin müşteriler için verimsiz olabilmesine karşın, mal ve hizmet satıcıları için bunlar gayet verimlidir. İnsanlar banka memurlarını çalıştırmak yerine bankamatikte kuyruğa girdikleri zaman banka bundan verimlilik elde eder (bankamatik bozulmadığı ya da içindeki para bittiği zamanlar dışında). İnsanlar araba penceresini kullanarak paketlerini alıp gittiklerinde McDonald's da benzer bir yarar sağlar.

Süpermarketler her tür gıdayla dolup taşmayı verimli bulur. Virginia'daki bir Giant süpermarketi, yirmi üç koridor boyunca sıralanan yaklaşık 45.000 farklı ürün bulunduruyor. Bunlara ek olarak "müşterinin gücü azalmaya başlayınca gidebilsin diye bir çiçekçisi, bir şarap bölümü, bir Fanny May şekerci dükkânı, bir kafe, bir çorba ve salata barı ve soğuk meşrubatla sıcak kahve alınan makineleri var."[5] Ama müşterinin bir ekmek ve süt almak için labirentlerde dolaşması verimli mi? Elbette değil, bu da Seven-Eleven gibi zincir mağazaların popülerliğini kısmen açıklıyor.

McDonaldlaştırma güçleri büyük verimliliklerini vurgulamalarına karşın, bize sistemin kimin için daha verimli olduğunu söylemiyorlar. Verimlilikten elde edilen kazançların büyük kısmı akılcılaşmayı vurgulayanlara gidiyor. İnsanların sorması gerek: Kimin için verimlilik? Müşterilerin aldıkları gıdaları süpermarket okuyucularından geçirip torbalara koymaları verimli mi? İnsanların

5. Peter Carlson. "Who Put the Sunshine in the Sunshine Scent?" *Washington Post Magazine*, 16 Aralık 1990, s. 21.

kendi benzinlerini kendileri doldurmaları verimli mi? Bir insana ulaşabilmek için önce sayısız telefon numarası bileşimlerine basmaları verimli mi? Çoğunlukla insanlar bu tür sistemlerin kendileri için verimli olmadıklarını görüyor.

Aynı şekilde akılcı sistemler, çalışanlar üzerinde bir çifte standart da uyguluyor. Bir örgütlenmenin tepesindekiler sistemin alt düzeylerinde ya da yakın düzeylerde çalışanlara –montaj bandı işçisi, McDonald's kasa görevlisi– akılcılaştırmayı dayatıyor. Mal sahipleri, zincir mağazalar, üst düzey yöneticiler çalışanları akılcı sistemleri dayatarak denetlemek istiyor. Bununla birlikte kendi konumlarının akılcı sınırlamalardan muaf –olabildiğince akılcılıktan uzak– olmasını istiyorlar. Yaratıcı olmak için serbest olmaları gerek, ama alt düzeydekilerin özgür olmasına izin yok. Alt düzeydeki çalışanlar akılcı sistemin kural, yönetmelik ve diğer yapılarına körü körüne uymak zorunda. Yani amaç çalışanlara verimliliği dayatırken, üst düzeydekilerin olabildiğince yaratıcı (ve çoğunlukla verimsiz) olmalarını sağlamak.

Verimsiz olmalarının yanı sıra birçok McDonaldlaştırılmış kurumda düşük üretkenlik görülür. Bu, kural olarak bu tür ortamlarda çalışanların saat başına görece az mal ya da hizmet üretmesi anlamına gelir. Bu tür yerler genellikle emek-yoğundur, yani kurum amaçlarını gerçekleştirmek için çok sayıda çalışana ihtiyaç duyar. Bunun en iyi örneği, çok sayıda gencin görece üretken olmadan çalıştığı fast-food restoranıdır. Fast-food restoranı bu düşük üretkenlik düzeyini kaldırabilir, çünkü çalışanlarına asgari ücret öder. Bankamatiklere dayanan bankalar gibi McDonaldlaştırılmış toplumun unsurları bu sorunu yaşamaz elbette. Üstelik daha fazla akılcı kurum karmaşıklığı giderek artan teknolojileri kullandıkça, ya üretken olmayan işçileri atarak ya da daha üretken hale getirerek bu sorunun çözülmesi olasılığı da var.

Genel olarak McDonaldlaştırılmış kurumlar dikkate değer yeni ürünler de geliştirmiyorlar. Bu alanda Ray Kroc'un başarısızlıklarını, örneğin Hulaburger'i hatırlayın. Bu tür sistemler, genel bir kural olarak parlak yeni ortamlar ya da paketlerde tanıdık ürün ve hizmet satma konusunda kusursuzlaşmıştır. Örneğin fast-food restoranı o tanıdık hamburgerini parlak paketlere koyar ve karnaval tarzı bir ortamda satar. Bu nokta McDonaldlaştırmanın başka bir-

çok tezahürü için de geçerlidir. Örneğin Jiffy Lube ve taklitçileri insanlara aynı eski yağdan başka bir şey satmaz, ama çok iyi bilinen logoları ve parlak renkleri vardır.

B. YÜKSEK MALİYET: EVDE OTURMAK DAHA İYİ

McDonaldlaştırma her zaman insanların paradan tasarruf etmesini sağlamaz. Örneğin küçük bir meşrubat şişesi bir zincir mağaza sahibine on bir sente mal olur, ama seksen beş sente satılır.[6] Dört kişilik bir ailenin fast-food yemeği rahat rahat yirmi doların üstüne çıkabilir, bu da evde pişirilmiş bir yemeğin malzeme maliyetinden çok daha fazladır.

Cohen'in bankamatik örneğinde gösterdiği gibi insanların akılcılaştırılmış bir toplumun insandışılığı ve verimsizliğine fazladan para ödemeleri gerekir. McDonaldlaştırılmış sistemlerin büyük başarısı ve kârlılığı, bunları toplumun başka kesimlerine de yayma isteği ve birçok insanın bu tür işlere girmek istemesi, bu sistemlerin dev kârlar kazandığını gösterir.

Bob Garfield, "How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation" (Tatilde Zamanımı Nasıl Harcadım [Harcadım da Harcadım]) başlıklı yazısında McDonaldlaştırılmış faaliyetlerin maliyetini anlatır. Garfield dört kişilik ailesini Walt Disney Dünyası'na götürdü ve buraya "Masraf Dünyası" adının verilebileceğini gördü. Beş günlük tatil 1.700 dolar tutmuştu; yalnızca Disney Dünyası'na girmek bile 551,30 dolardı. Bob Garfield beş günde yedi saatten daha az "eğlence eğlence, eğlence" yaşadıklarını hesapladı. "Bu da 261s.b.e.m.'dir (saat başına eğlence masrafı)" Sihirli Krallık'taki zamanının büyük kısmı otobüslerde, "kuyruğa girmek ve bir yerden bir yere gitmek"le geçtiğinden, "gördüğümüz 17 eğlence yeri bizi toplam 44 dakika boyunca eğlendirdi."[7] Yani ucuz bir aile tatili olarak düşünülen gezi çok pahalıya patlayabiliyor.

---

6. Peter Perl. "Fast Is Beautiful." *Washington Post Magazine,* 24 Mayıs 1992, s. 26.
7. Bob Garfield. "How 1 Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation." *Washington Post/Outlook,* 7 Haziran 1991, s. B5.

C. EĞLENCE YANILSAMASI: HA, HA, HA! BORSA ÇÖKTÜ!

Gerçekten verimli değilse ve gerçekten ucuz değilse, o halde McDonaldlaştırma, daha özele inersek fast-food restoranı insanlara ne verir? Neden bu kadar dünya çapında bir başarı kazanmıştır? Bunun bir nedeni, McDonaldlaştırmanın verimlilik ve tutumluluk *yanılsaması* yaratmasıdır. İnsanlar buna inandığı sürece gerçek durumun fazla önemi olmaz. Belki daha da önemlisi, Stan Luxenberg'in belirttiği gibi, fast-food restoranlarının asıl sunar göründüğü şey eğlencedir (ya da Garfield'ın "eğlence, eğlence, eğlence"si). Diğer bir gözlemcinin yazdığı gibi, "Restoranlar bir eğlence biçimi haline geldi." Günümüzün yemekleri yiyecekten çok tiyatroya benziyor çoğunlukla. Bu, kalburüstü restoranlar için bile geçerli: "Sıkıcı, kasvetli bir yerde oturup harika bir yemek yemektense harika bir odada orta halli yemek yemeyi tercih ederim... Dekor, kalite, *dramatik etkiler*, hareketlilik arıyorum."[8] Fast-food restoranları ve diğerleri parlak renkleri, gösterişli tabelaları ve sembolleriyle yiyeceğin eğlence parklarıdır aslında. Hatta McDonald's, insanlara bir sonraki ziyaretlerinde onları eğlence beklediğini hatırlatmak üzere her yerde hazır ve nazır palyaçosu Ronald McDonald'ı ve bir dizi çizgi film karakterini kullanmaktadır.

Bazı mağazalarda oyun yerleri ve çocuklara yönelik eğlenceler bile bulunur. Farklı görünme çabasının bir parçası olarak McDonald's gerçekten oyun yeri işine de girdi. McDonald's, Eylül 1994'te Discovery Zone'a satılmadan önce kırk dokuz oyun yeri açan yan şirket Leaps & Bounds, Inc'nin sahibi. 1989'da işe başlayan Discovery Zone'un artık ülke çapında 330 oyun yeri var. Leaps & Bounds'a karşılık McDonald's, Discovery Zone'un çoğunluk hissesinin sahibi Blockbuster'ın %10 hissesini aldı.[9] Leaps & Bounds'daki oyun ekipmanları, birçok McDonald's restoranının oyun yerinde bulunan ekipmanlardan türetilmiştir. Bir McDonald's

---

8. Her iki alıntı da şu yazıdan yapılmıştır: "Fast Food Speeds Up the Pace." *Time*, 26 Ağustos 1985, s. 60.
9. John Bowman. "Playing Around: Local Leaps and Bounds to Close in Wake of Discovery Zone Buying Chain." *Business First—Louisville*, 9 Ocak 1995, 1. bölüm, s. 4.

sözcüsü, bu düşüncenin "yiyecek, arkadaşlar ve eğlence" temasının reklamını yapmaktan kaynaklandığını söyledi. "Bunun üzerine düşündük ve eğlenceyi öne çıkarmaya karar verdik."[10] McDonald's işletmesinin eğlenceyi *her zaman* yiyeceğin önüne koyduğunu söyleyecek kişilerin sayısı az değil.

Diğer bir yeni gelişmeye göre, Japonya'daki McDonald's (1993'ün sonunda Japonya'da binin üzerinde McDonald's restoranı vardı)[11] Toys"Я"Us ile güçlerini birleştiriyor. Yapılacak çok sayıda Toys"Я"Us mağazasının içinde McDonald's restoranları bulunacak. Oyun yerleri ve oyuncaklarla bu kadar yakından ilgilenen McDonald's, insanlara "eğlence" yaşatan bir iş sektöründe bulunduğunu daha da açığa kavuşturuyor.[12]

Üstelik fast-food restoranları, bir eğlence parkındaki büfelerde satın alınanlar gibi elle yenebilir yiyecekler satıyor. "Pamuk helva ilkesi" denebilecek bir kural uyarınca insanlar güçlü, hoş ve tanıdık bir tadı olduğu sürece birkaç kuruş değerinde bir yiyeceği satın alacak, hatta görece fazla para ödeyecekler. Gerçekten de, Luxenberg'in gösterdiği gibi, fast-food restoranları çoğunlukla "tuzlu şekerleme"[13] satıyor. McDonald's patates kızartmalarının bir sırrı da, *hem* tuz *hem de* şekerle kızartılması.[14] İnsanlar şeker ve tuz tadını alıyor, ama patates tadını çok ender alıyorlar, o da varsa.

McDonald's bir tür "halk tiyatrosu"[15] sunar. McDonald's restoranlarında özel, katlanmış bir mönü yerine, bir sinema kompleksindeki film seçenekleri gibi, alternatifleri gösteren bir tabela vardır. Bu ve birçok farklı yolla yemek yemek özel ve kişisel değil, kamusal bir deneyim, hatta halka açık bir gösteri haline gelir.

---

10. Stephen Levine. "McDonald's Makes a Play to Diversify." *Washington Post*, 30 Ağustos 1991, s. G1, G4.
11. Yomiuri Shimbun. "Golden Arches Better-Known in Japan." *The Daily Yomiuri*, 26 Ocak 1995, s.17. Burada Shimbun McDonald'ın Toys"Я"Us'ın Japonya'daki satışlarının %20'sine sahip olduğunu da belirtiyor.
12. "Allying Toys and Fast Foods." *New York Times*, 8 Ekim 1991, s. D15.
13. Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985, s.115.
14. Burger King de patates kızartmalarına aynı şeyi yapıyor. Bkz. Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 65.
15. Allen Shelton. "Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's As a Postmodern Space." (yayımlanmamış).

Süpermarketler de giderek birer eğlence merkezi haline geliyor, daha çok Count Chocula ve Teenage Mutant Ninja Turtles gevrekleri, Snausages in a Blanket (köpek maması) ve Funny Feet meyveli şekerlemeler satıyorlar. Bir gözlemci şöyle demişti:

> Müşteri gençse, Amerikalılar "Gösteri dünyası gibi bir dünya daha yoktur" şarkısını çalarlardı; ama artık çalmıyorlar, büyük olasılıkla artık her iş gösteri dünyası gibi oldu da ondan. Süpermarketler de kesinlikle bir istisna değil. Günümüzde süpermarketler eğlence parklarına benziyor.[16]

Connecticut'ta büyük süpermarketlerin sahibi, mağazaları için çizgi film karakterlerine yarım milyon dolarlık yatırım yaptı ve müşterilerin arasında dolaşan Daisy Duck gibi giyinmiş insanlar tuttu. Süpermarket sahibi, "Bu, insanlara yönelik bir iş. Müşteriler burada mutlu oluyor. Buraya arkadaşlarıyla birlikte alışveriş yapmaya geliyorlar, çünkü eğlenceli,"[17] diyordu.

Bütün bunlar, ABD'nin eğlence takıntısının bir parçası. Neil Postman, *Amusing Ourselves to Death* (Kendimizi Ölesiye Eğlendirmek) gibi münasip bir başlığı olan kitabında, Las Vegas'ın bu takıntının simgesi haline geldiğini; çünkü Las Vegas'ın "eğlence düşüncesine kendini tümüyle adamış ve böyle olduğu için de tüm söylemin giderek eğlence biçimi aldığı bir kültür ruhunu açığa vuran bir kent"[18] olduğunu ileri sürüyor. McDonaldlaştırılmış kumarhaneleriyle Las Vegas eğlence takıntısının simgesiyse, McDonald's da fast-food sanayisinde eğlenceye yönelik vurgunun simgesidir.

Eğlence, alışveriş merkezleri için de temel önemi olan bir konudur. Alışveriş merkezleri, Kowinski'nin "Perakende Tiyatro Oyunu"[19] dediği fantezi dünyalar, teatral ortamlar olacak şekilde tasarlanmıştır. Hem tüketiciler hem de çalışanlar bu oyunda önemli

---

16. Peter Carlson. "Who Put the Sunshine in the Sunshine Scent?" *Washington Post Magazine*, 16 Aralık 1990, s. 20.
17. Michael Ryan. "Fast Food Vs. Supermarkets." *Parade*, 13 Kasım 1988, s. 6.
18. Neil Postman. *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. New York: Viking, 1985, s. 3.
19. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: Morrow, 1985, s. 371.

roller oynar. Kaldı ki birçok Amerikalının en sevdiği eğlence biçimi alışveriştir. Alışveriş merkezi, yabani müşteriyi avutmak için her zaman var olan Muzak sahne arkasıyla birlikte sahne donatımlarıyla doludur. Bazı donanımlar yı boyunca kalırken bazıları (örneğin Noel dekorasyonları) özel olaylar ve promosyonlar için geçerlidir. Ayrıca restoranlar, barlar, sinemalar ve jimnastik merkezleri eğlenceye eğlence katar. Hafta sonları palyaçolar, balonlar, sihirbazlar, orkestralar ve benzerleri bir merkezden diğerine gezer durur. Evden alışveriş alternatiflerinin tehdidi karşısında olan bir pazarlama uzmanı. "Alışveriş merkezlerini, daha eğlenceli hale getirmek zorundayız,"[20] diyordu. Yani insanlar alışveriş merkezlerinin gösteri dünyasının daha da bütünsel bir parçası haline gelmesini bekleyebilir.

Bu gelecek, Minnesota, Bloomington'daki Mall of America'nın açılışıyla yaklaştı.[21] Mall of America'nın ortasında dev bir eğlence parkı olan Knott's Camp Snoopy vardır ve bu parkın içinde tam boy bir roller-coaster, bir üstü kapalı çarşı ve atış galerileri bulunur. Akrilik tüp sistemi ziyaretçilerin akvaryumun *içinden* geçmesini sağlar. Golf Dağı'nda birkaç düzeyde on sekiz delikli minyatür golf dersi verilir. Alışveriş merkezinde ayrıca şimdiye kadar yapılmış en büyük Lego binası da vardır. Dev bir spor alanı, bir Hooters ve bir Planet Hollywood bulunur. Tabii ki sinema da var – on dört perdeli! Bir eleştirmen, "Mall of America bir alışveriş merkezi değil, bir sirk,"[22] demiştir.

Gazetecilik de eğlenceye daha fazla yöneldi. Örneğin akılcılaştırılmış bir dergi olan *Business Week*, *Wall Street Journal*'ı okumaktan daha verimli olmakla kalmaz, daha eğlencelidir de. *Business Week*'in bir ilanında, "Size yalnızca bilgi vermiyoruz, sizi eğlendiriyoruz da," iddiası var. İki eleştirmen bu ilanla ilgili olarak "*Business Week* gerçekten ciddi mi? Şu cümleyi bekleyebilir miyiz: Ha, Ha, Ha! Borsa çöktü! Ne eğlence ama... Şirketiniz ba-

20. William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: Morrow, 1985, s. 371.
21. Jack Schnedler. "Mastering Mall of America: Full-Throttle Day of Shop-Hopping Tames Minnesota's Mighty Monster." *Chicago Sun-Times/Travel*, 6 Şubat 1994, s. 1 vd.
22. Kara Swisher. "A Mall for America?" *Washington Post/Business*, 30 Haziran 1991, s. H1, H4.

tıyor. Amma eğlence!"[23] diyor. Aynı şekilde televizyon haberleri de çoğunlukla "bilgilence" olarak tanımlanıyor, çünkü haberlerle gösteri dünyasını birleştirmiş durumda.

D. GERÇEKLİĞİN YANILSAMASI: "ŞARKICILAR" BİLE GERÇEK DEĞİL

McDonaldlaştırılmış bir toplumun birçok özelliğinde aldatıcı ortamlar ve faaliyetler (Daniel Boorstin'in "sahte faaliyetler"i)[24] bulunur; bunlar arasında paket tur, modern kamping, Busch Gardens gibi eğlence parklarında uluslararası köyler, bilgisayarlı telefon santralleri ve Roy Rogers ile Nutri/System'ın sahte dostluğu sayılabilir. Bütün bunlar Ian Mitroff ile Warren Bennis'ın "gerçekdışılık sanayisi"nin[25] bir parçası olarak görülebilir. Bununla kastedilen, tüm sanayilerin gerçekdışılık üretmeye ve pazarlamaya girişmesidir. Örneğin McDonald's, insanların eğlendikleri, bol patates kızartması aldıkları ve yiyeceklerini de indirimli aldıkları yanılsamasını yaratır. Bu tür bir gerçekdışılığın ünlü örneğinde Milli Vanilli'nin iki "şarkıcı"sı aslında albümlerinde şarkı söylemiyorlar.[26] Çok çeşitli gerçekdışılık örneklerinden, giderek daha az şeyin göründüğü gibi olduğu süpermarketlerdekilerini seçiyorum:

- Sizzlean (sahte "domuz pastırması") hindi ve sığır etinden yapılır ve koşer domuz pastırmasında domuz eti yoktur.
- Molly McButter ve Butter Buds'ta* tereyağı yoktur.
- Dondurulmuş hindi yemeğindeki hindi tadı yapay olabilir, çünkü doğal tat işlem sırasında yok olur.
- Çamaşır deterjanlarındaki limon kokusu genellikle limondan

23. Ian Mutroff ve Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives.* New York: Birch Lane Press, 1989, s.12.
24. Daniel Boorstin. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America.* New York: Harper Colophon, 1961.
25. Ian Mutroff ve Warren Bennis. The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives. New York: Birch Lane Press, 1989.
26. Joel Achenbach "The Age of Unreality." *Washington Post,* 22 Kasım 1990, s. C1, C14.
* *Butter:* tereyağı. (y.n.)

kaynaklanmaz.

Çeşitli sahte olayların yanı sıra bu tür bir gerçekdışılık McDonaldlaştırılmış toplumun bütünsel bir parçası haline gelmiştir.

E. İNSANLIKTAN ÇIKARMA: "YALAK VE BİRA"DA HORTUMLA YIKANMA

McDonaldlaştırmayı akıldışı ve nihai anlamda mantıksız olarak düşünmenin temel nedeni, insanlık karşıtı, hatta insanlara zararlı olabilecek, insanlıktan çıkarıcı bir sistem haline gelme eğiliminde olmasıdır.

Sağlık ve çevre açısından tehlikeler

İlerlemeye devam eden akılcılaştırma, sağlığı ve belki de insanların yaşamını çeşitli yollarla tehdit eder. Bunun bir örneği de birçok fast-foodun içeriğindeki tehlikedir: Bol miktarda yağ, kolesterol, tuz ve şeker. Bu tür yiyecekler, çoğu şişmanlık, yüksek kolesterol seviyeleri, yüksek tansiyon ve belki de şeker hastalığı çeken birçok Amerikalının en son ihtiyaç duyduğu şeylerdir. Fast-food restoranları çocukların beslenme alışkanlıklarını da şekillendirir ki, daha sonraki yaşamlarında bu, hastalıkların ve diğer sağlık sorunlarının ortaya çıkmasında etkili olur. Çocuklara hitap eden fast-food restoranları yalnızca ömür boyu fast-fooda bağlı insanlar değil, aynı zamanda tuz, şeker ve yağ oranı yüksek gıdalara alışmış insanlar da yaratmaktadır.[27]

Fast-food sanayisinin sağlık üzerindeki zararlı etkilerine karşı saldırılar yıllar boyu arttı. Sonuçta birçok şirket zinciri buna çeşitli biçimlerde tepki vermek zorunda kaldı. Salatalar bu tepkilerden biriydi, ama çoğunlukla salata sosları tuz ve yağ yüklüydü. Bazı fast-food restoranları patatesi hayvani yağda kızartmaktan vazgeçip düşük kolesterollü bitkisel yağ kullanmaya başladılar. Bu restoranların sağlıkla ilgili artan kaygılara kendini uyarlamak zorunda

27. Maryellen Spencer. "Can Mama Mac Get Them to Eat Spinach?" Marshall Fishwick (der.). *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*, Bowling Green, Ohio: Bowling Green University Press, 1983, s. 85-93.

kalmalarına karşın, Big Mac, büyük boy patates kızartması ve şeykten oluşan tipik bir McDonald's mönüsü bin kaloriyi aşar; tuz, şeker ve yağ yüklüdür.

McDonaldlaştırma sağlığı daha da yakından tehdit eder. Regina Schrambling çeşitli hastalıkları, özellikle de salmonella virüsüne bağlı hastalıkları, gıda üretiminin akılcılaştırılmasına bağlıyor:

> Salmonella kümes hayvanları sanayisinde ancak sığır eti gözden düştükten ve Amerikalılar her gece yemekte tavuk istediklerine karar verdikten sonra yayıldı. Ama kuşlar arabalara benzemez; talebi karşılamak için fabrikanın üretimini hızlandıramazsınız. Bir şeyden vazgeçmek gerekir; bu durumda güvenlikten vazgeçildi. Hızla semirtilip piliç kızartma yapılabilecek duruma getirildikten sonra büyük miktarlarda kesilen tavuklar süpermarketteki en temiz gıda değildir.[28]

Schrambling salmonelladan kaynaklanan hastalıkları daha akılcı yumurta, meyve ve sebze üretimine de bağlıyor. Daha genel olarak çok çeşitli hastalıkların kökenini çeşitli akılcılaştırılmış üretim sistemlerine dayandırıyor.[29]

McDonaldlaştırılmış sistemler yalnızca insanlar değil, küçük hayvanlar için de bir sağlık tehdidi oluşturuyor. Petstuff ve Petsmart gibi süpermarket tarzı hayvan mağazası zincirleri köpekleri temizlemek için otomatik saç kurutma makineleri kullanıyor. Ne yazık ki bazı köpekler kafeslerde kilitli ve kurutma makinesinin altında fazla uzun süre kalıyor. Bundan dolayı bazıları ölmüş ya da yaralanmıştır. Bir köpek koruma grubu olan Temizlik Kazaları, Denetim ve Önleme'nin (GASP) kurucusu, "Bir köpeği elektrikli bir ısıtıcının yanında gözetimsiz bırakma düşüncesi çok anlamsız. Köpeklere montaj bandındaki arabalar gibi davranıyorlar,"[30] demiştir.

Marksist eleştirmen Tim Luke, McDonaldlaştırılmış toplumun diğer yanlarının yanında McDonald's kuruluşunun Rusya çıkarmasına da saldırdı. Yaratılan havaya "McGulag Takımadası"

---

28. Regina Schrambling. "The Curse of Culinary Convenience." New York *Times*, 10 Eylül 1991, s. A19.
29. Regina Schrambling. "The Curse of Culinary Convenience." New York *Times*, 10 Eylül 1991, s. A19.
30. Eric Lipton. "Visit to Groomer's Takes Deadly Turn." *Washington Post*, 31 Mart 1995, s. B1.

adını verdi. "Gulag Takımadaları", eski Sovyetler Birliği'ndeki cezaevi kamp sistemiyle ilgilidir. Dolayısıyla Luke, McDonaldlaştırmanın Rus vatandaşlarını hapse atmanın yeni bir sistemi, diğer bir deyişle yeni bir tür "demir kafes" olduğunu dolaylı yoldan söylemektedir. Luke McDonald's sistemine başka birçok nedenle, örneğin "beslenme açısından kuşkulu," "atık-yoğun" ve "çevre açısından yıkıcı" gibi nedenlerle de saldırıyor.[31]

Fast-food sanayisi yalnızca beslenme uzmanlarını değil, çevrebilimcileri de endişelendiriyor. Bu sanayi, bir kısmı geri kazanılamayacak dev miktarlarda çöp üretiyor. Fast-food yemeklerinden geriye kalan çerçöp yığınları kırsal bölgede kötü bir manzara oluşturuyor. Yalnızca McDonald's restoranlarının her yıl gereksindiği kâğıdı sağlamak için binlerce olmasa bile yüzlerce kilometre kare ormanın kesilmesi gerekiyor.[32] Bazı kâğıt kapların yerini strafor ve diğer ürünler alsa da, fast-food sanayisi ormanları yutuyor. Aslında bugünkü eğilim kâğıt ürünlere dönmek olabilir, çünkü yaygın strafor kullanımından dolayı fast-food sanayisine karşı daha da büyük bir eleştiri yöneltilmiş durumda. Fiilen yok edilemez olan strafor, dolgu arazilerde birikerek sonsuza kadar olmasa bile yıllarca orada kalacak çöp dağları yaratıyor.

Müşterileri ve çalışanları insanlıktan çıkarma

Daha önce de gördüğümüz gibi fast-food restoranı, çalışanlarına insanlıktan çıkarıcı bir iş ortamı sunuyor. Burger King çalışanları, "Bu işi bir geri zekâlı da öğrenebilir, o kadar kolay," ve "eğitilmiş bütün maymunlar bu işi yapabilir,"[33] diyorlar. İşçiler yetenek ve becerilerinin ancak küçük bir kısmını kullanabiliyor. Bu şirketin bakış açısından akıldışı, çünkü onlara ödediği paranın karşılığında (ne kadar önemsiz olsa da) çalışanlarından çok daha fazlasını alabilir. Bu, Japon sanayisinin başarı sırlarından biridir. Japonlar çalışanlarından çeşitli katkılar sağlamak için kalite birimleri gibi çok

31. Tim Luke. "Postcommunism in the USSR: The McGulag Archipelago." *Telos 84* (1990): 33-42.
32. Max Boas ve Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's.* New York: NAL, 1976.
33. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 150, 167.

sayıda mekanizma geliştirmiştir.

Fast-food restoranlarının asgari beceri talepleri çalışana göre de akıldışıdır. Becerilerini kullanamamanın yanı sıra çalışanların işte düşünmelerine ve yaratıcı olmalarına da izin verilmez. Bu durum fast-food restoranlarında çalışanlar arasında büyük kırgınlık, doyumsuzluk, yabancılaşma, işe gelmeme ve yüksek işe giriş-çıkış oranına yol açar.[34] Aslında fast-food sanayisindeki işe giriş-çıkış oranı ABD'deki sanayiler arasında en yüksek orandır; yılda yaklaşık %300. Bu da ortalama fast-food çalışanın ancak yaklaşık dört ay çalışması anlamına gelir; fast-food sanayisinin tüm işgücü yılda yaklaşık üç katından fazla işe girip çıkar.

İşlerin basit ve kendini tekrarlayan niteliğinin ayrılan işçilerin yerine yenilerini almayı görece kolaylaştırmasına karşın, böyle yüksek bir işe giriş-çıkış oranı şirketin bakış açısına göre gene de istenmeyen bir şeydir. Çalışanları daha uzun süre elde tutmak kesinlikle daha iyi olur. İşe alma ve eğitme gibi maliyetler olağanüstü yüksek giriş-çıkış oranlarıyla birlikte büyük ölçüde artar.

Fast-food restoranı müşteriyi de insanlıktan çıkarır. Bir tür montaj bandında yemek yiyen müşteri, yemek deneyiminden ya da yiyeceğin kendisinden çok az doyum alarak hızla yemek yiyen bir otomatona indirgenir. Genellikle söylenebilecek en iyi şey, bunun verimli olması ve çabuk bitmesidir.

Hatta bazı müşteriler, ileri düzeyde akılcılaştırılmış bir tavırla canlı hayvan gibi beslendiklerini bile hissedebilirler. Bu noktayı birkaç yıl önce *Saturday Night Live*'daki bir skeç hicvetmişti. "***Burger and Brew*** (Burger ve Bira)" adlı küçük bir fast-food zincirinin bir parodisi olan "Yalak ve Bira"ydı bu oyunun adı. Skeçte bazı genç yöneticiler, Yalak ve Bira adlı yeni bir fast-food restoranının açıldığını öğreniyor ve orada yemek yemeye karar veriyorlar. Restorana girdiklerinde boyunlarından bağlanıyorlar. Sonra içi bezelye dolu olan ve bir garsonun kovayla düzenli olarak doldurduğu,

---

34. Leidner, McDonald's "çalışanlarının aşırı rutinleşmeye karşı görece az hoşnutsuzluk gösterdiğini" öne sürerek buna karşı çıkar. Bkz. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press, 1993, s.134. Ama bunun, sürece alışkın insanların bunu işlerinin kaçınılmaz bir parçası olarak kabul ettiği McDonaldlaştırıcı bir toplumu gösterip göstermediği sorulabilir.

domuz yalağına benzer bir kap görüyorlar. Müşteriler eğilerek kafalarını yalağın içine sokuyor, önemli iş kararları alarak ilerlerken bezelyeyi yalayıp yutuyorlar. Zaman zaman başlarını kaldırarak ortak "bira yalağı"ndan biralarını içiyorlar. "Yemek"lerini bitirdikten sonra hesabı "başlarıyla" ödüyorlar. Yüzlerine bezelye bulaşmış olduğu için restorandan çıkmadan önce tam anlamıyla "hortumla yıkanıyorlar". Genç yöneticiler sonunda restorandan sürü çıkarır gibi çıkarılırken görülüyorlar. Restoran "temizlik" için yarım saatliğine kapanıyor. *Saturday Night Live*, fast-food restoranlarının müşterilerine değersiz hayvanlar gibi davranma eğilimiyle kesinlikle dalga geçiyordu.

Müşteriler klişeleşmiş ilişkiler ve ilişkileri ayrılaştırmaya yönelik diğer çabalarla da insanlıktan çıkarılıyor. "İnsan ilişkileri işin içine dahil olduğunda her yerde aynılık geçerli olamaz. Rutinleştirme belirgin ve aldatıcıysa, seri olarak üretilen insan ilişkileri müşterilere insanlıktan çıkarıcı görünebilir."[35] Özgün insan ilişkilerinin yerini prefabrike ilişkiler aldığı zaman insanlıktan çıkarma süreci gelişir.

Garfield'ın Wast Disney Dünyası'na yönelik eleştirisi insanlıktan çıkarılmış müşterilerin diğer bir örneğidir:

> Orada gerçekten eğlence ve düş gücü olduğuna inanırken yalnızca suyu çıkarılmış, kalıba dökülmüş, mühendislik ürünü bir fanteziyle karşılaştım; yani aslında fantezi falan yoktu.
>
> İnsanları eğlence yerlerine kanalize eden şelale ve ağıllar ağından çalışanların kötü programlanmış birer robotu andıran tavırlarına, hiç çöp bulunmayan yerlere, genelleşmiş Kuzey Kore modeli totaliter Sosyalist Toplum düzenine, eğlencenin kendisinin aşırı edilgin niteliğine kadar Disney fantezinin tam bir antitezi, dikkate değer bir tekno-gösteri olarak ortaya çıkıyor...
>
> Düş gücünü özgürleştirmekten çok uzak olan Disney temelde düş gücünü sınırlamayı başarıyor. Sizi "Pamuk Prenses", "Film Dünyası" ve "Speedway" arasında dolaştıran taşıyıcı "arabalar" ve "botlar" gibi Disney de aynı hesaplanmış, değişmez, titizlikle tasarlanmış eğlence deneyimine tahminen 30 milyon ziyaretçi çeken kesin, yavaş, bilgisayar denetiminde bir mekanizmadır. Disney müşterilerini kendisine

35. Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, s. 30.

bağlamadan meşgul eder. Herkese hitap ederken kimseyi cezbetmez... Örneğin yapay bir kanaldan ve yapay deniz ürünlerinin yanından geçen yapay bir yolculuk için yapay bir denizaltıda yapay geziyi düşünün, üstelik evinizden 70 dakika uzakta iki harika akvaryum olduğunu da çok iyi bilerek.[36]

Yani Disney Dünyası'nın, yaratıcı ve düş gücü yüksek bir insan deneyimi olmak yerine yaratıcı olmayan, düş gücü düşük ve insandışı bir deneyim olduğu ortaya çıkar.

F. İNSAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİ

Fast-food restoranlarının diğer bir insanlıktan çıkarıcı yanı da, insanlar arasındaki ilişkiyi en aza indirmesidir. Örneğin fast-food restoranının havası, çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkileri en iyi olasılıkla hızlı hale getirmektedir. Ortalama işçi part-time çalıştığı ve yalnızca birkaç ay kaldığı için, düzenli bir müşteri bile onunla kişisel bir ilişkiyi çok ender geliştirilebilir. Bir lokantadaki garsonu ya da oturduğumuz yerdeki kötü lokantanın aşçısını çok iyi tanıdığımız günler çok gerilerde kaldı. Bir çalışanın kim olduğunuzu ve ne isteyeceğinizi bildiği yerler çok az.

İşçilerle müşteriler arasındaki ilişki çok kısadır. Kasada sipariş vermek, yiyecekleri almak ve ödeme yapmak için çok az süre gerekir. Çalışanlar da, müşteriler de büyük olasılıkla kendilerini acele içinde hisseder ve sonraki işlerine, müşteriler yemeklerine, çalışanlar da bir sonraki siparişe koyulmak isterler.[37] Böyle bir ortamda müşterilerle kasa görevlilerinin etkileşimde bulunmalarına hiç zaman yoktur. Aynı şey, hızlı servis ve fiziksel engeller nedeniyle çalışanın daha da uzak durduğu araba pencereleri için çok daha fazla geçerlidir.

Kişisellikten son derece uzak ve anonim olan bu ilişkiler sahneye koyulmuş, senaryosu yazılmış ve müşterilerle sınırlı ilişki ku-

---

36. Bob Garfield. "How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation." *Washington Post/Outlook,* 7 Temmuz 1991, s. 5.

37. Müşterilerin yemekte oyalanmamaları şeklindeki genel kuralın bir istisnası, emeklilerin McDonald's restoranlarını, özellikle kahvaltı ya da kahve için bir sosyal merkez olarak kullanma eğilimidir.

racak şekilde ilişki kurmanın çalışanlara öğretilmesiyle daha da artar. Dolayısıyla müşteriler insanlarla değil de otomatlarla muhatap olduklarını hissedebilirler. Müşterilerin de kendi açılarından acele içinde olmaları gerekir ve çoğunlukla da öyledirler, yani onların da McDonald's işçisine söyleyecek az sözü vardır. Gerçekten de, fast-food restoranlarının başarılı olmasının bir nedeninin de hızlı ve kişisellikten uzak toplumumuzla aralarındaki uyum olduğu öne sürülebilir (bkz. 8. Bölüm). Modern dünyada insanlar gereksiz kişisel ilişkiler kurmadan işlerini yapmak isterler. Fast-food restoranı onlara istediklerini tam olarak verir.

Yalnızca işçiyle müşteri arasındaki ilişkiler değil, diğer potansiyel ilişkiler de büyük ölçüde sınırlanmıştır. Çalışanlar yalnızca birkaç ay çalıştıkları için, aralarındaki doyurucu kişisel ilişkiler de pek gelişemez. Bunu gene Japon örneğiyle kıyaslamak yararlı olacak: Japonya'da daha kalıcı istihdam işyerinde uzun vadeli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Üstelik Japon işçiler birbirleriyle çoğunlukla iş sonrası ya da hafta sonlarında da görüşürler. Fast-food restoranlarında işin geçici ve part-time niteliği çalışanların birbirleriyle bu tür kişisel ilişkiler kurma olasılığını büyük ölçüde yok etmektedir.

Müşteriler arasındaki ilişkiler de aynı şekilde sınırlıdır. Bazı McDonald's reklamları insanları bunun tersine inandırmaya çalışsa da, insanların kafeterya ya da lokantalarda kahve ya da yemek için buluştuğu ve sohbeti uzattıkları günler büyük ölçüde gerilerde kaldı. Fast-food restoranları bu tür bir araya gelişleri kesinlikle teşvik etmez. Hiç değilse iskemleler insanları rahatsız edecek şekilde yapılmıştır ki, ellerini çabuk tutsunlar. Araba pencereleri ise diğer müşterilerle ilişki olasılığını tümüyle ortadan kaldırmıştır.

Fast-food restoranları gerçek dostluğu büyük ölçüde sınırladığı, hatta yok ettiği için, geriye ya hiç ilişki kalmaz ya da yalnızca "sahte dostluklar" kalır. Burger King çalışanları için 17 No'lu Kural, "Hep gülümseyin"dir.[38] Yemeğimin parasını öderken bana "Yolun açık olsun" diyen Roy Rogers çalışanları "yolda" neler olduğuyla aslında hiç ilgilenmiyordu. (Aslında düşününce, "İkile!"nin nazik bir biçimini dile getiriyorlardı.) Bu olgu, müş-

38. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 95.

teriler ayrılırken "İyi günler" diyen birçok işçiyi kapsayacak şekilde genelleşmiştir. Aslında bir müşterinin gününün nasıl geçtiğiyle genellikle hiç ilgilenmiyorlar, kaygı duymuyorlar elbette. Kibar ve törensi bir havayla "İkile" ya da ilerle ki başka birine hizmet verilebilsin diyorlar aslında.

Nutri/System'da danışmanlar rejim yapanların oraya tekrar gelmesini sağlamak için yapılması gereken işler listesi hazırlamışlardır. Danışmanlar "müşteriyi heyecanla adıyla karşılamaya" zorlanır. Müşterinin adını bilmek sahte bir arkadaşlık duygusu yaratır, tıpkı "heyecanlı" karşılama gibi. Danışmanlar "müşteriyle *duyarlı* bir tarzda konuşmaya" da zorlanır. Danışmanlara "Bir Bakışta Kişiselleştirilmiş Yaklaşım" adlı küçük, parlak bir kart verilir. Bu kart, müşteriyi sorunlu durumlara kişisel ilgi havası yaratan sahte tepkilerle karşılamayı akılcılaştırır. Örneğin müşteriler rejim için çok az destek gördüklerini hissettiklerini belirtirlerse, klişe, danışmanı, "Seni gördüğüme çok memnun oldum. Seni düşünüyordum. Program nasıl gidiyor?" demeye zorlar. Danışman *gerçekten* müşteriyi gördüğüne memnun olmuş mudur? *Gerçekten* müşteriyi düşünmüş müdür? *Gerçekten* müşteri için işlerin nasıl gittiğini merak ediyor mudur? McDonaldlaştırılmış bir toplumda bu tür soruların yanıtları açıktır.

Fast-food restoranları diğer insan ilişkileri üzerinde de olumsuz etkiler yaratma eğilimindedir. Örneğin aile üzerinde, özellikle de "aile yemeği" denen yemekler üzerinde etkisi vardır. Fast-food restoranı uzun, zevkle yenen, sohbet edilen bir yemek süresine uygun değildir. Üstelik çocuklar büyüdükçe arkadaşlarıyla ayrı, anababalarıyla ayrı gitmeye başladığı için fast-food restoranı yemeklerin ayrılmasına yol açabilir. Kuşkusuz araba penceresi bir aile yemeği olasılığını daha da azaltmaya hizmet eder yalnızca. Arabayla bir sonraki duraklarına giderken atıştıran aile "kaliteli zaman" geçiriyor olamaz. Bir gazeteci aile yemeğine neler olduğunu şöyle anlatıyor:

> Colonel'da plastik iskemlelerde sallanarak yemek yiyen aileler kıtır kıtır kızarmış tavuk budunu alırken dua eder mi? Baba turşu almayı unuttuğunu hatırlayıp almak için kalabalığı yara yara kasaya doğru giderken çocuğuna o gün neler yaptığını sorar mı? Anne küçük Mild-

red'a Fransızca fiillerin üçüncü şahıs çekimlerinde karşılaştığı güçlükleri sorma konusunda ortamı uygun bulur mu, yoksa evde oturup önceden pişirilmiş, dondurulmuş, mikrodalgada ısıtılmış yemekleri atıştırarak "Hollywood Squares"i seyretseler daha mı farklı olurdu?[39]

Bugünlerde ailenin dağılması konusunda çok konuşuluyor ve fast-food restoranı bu dağılmaya önemli katkılarda bulunmuş olabilir.

Aslında yukarıda da dolaylı olarak açıklandığı gibi evde yenen yemekler de fast-food restoranındakilerden fazla farklı değildir. Aileler 1940'larda birlikte öğle yemeği yemeyi, 1950'lerde de kahvaltı etmeyi bıraktı. Bugün ailecek yenen akşam yemekleri de aynı yola girmiştir. Evde bile yemekler herhalde eskiden olduğu gibi değildir. Fast-food modelini izleyen insanlar dört-dörtlük bir öğün yerine şundan bundan atıştırmak, "otlanmak", "yakıt almak" için çok daha fazla seçeneğe sahip. Yalnızca yemek yemekten başka bir şey yapmamak verimsiz görünebileceği için aileler yemek yerken çoğunlukla televizyon da izliyor. Üstelik *Çarkıfelek* gibi yemek saatinde yayımlanan televizyon programlarının gürültü patırtısı (çekiciliğinden hiç söz etmeyelim) büyük olasılıkla aile üyelerinin birbirleriyle ilişki kurmalarını da zorlaştırır.

Aile yemeğinin yok olmasında kilit önemde bir teknoloji de mikrodalga fırın ve ortaya çıkmasına yardımcı olduğu, mikrodalgaya uygun çeşitli yiyeceklerdir.[40] Amerikan evlerinin %70'inden fazlasında mikrodalga fırın vardır. Bir *Wall Street Journal* anketi, mikrodalganın, Amerikalıların en sevdiği ev ürünü olduğunu ortaya koydu. Aslında McDonaldlaştırılan bir toplumda mikrodalga, fast-food restoranlarına oranla bir üstünlük olarak görülebilir. Bir tüketici araştırmacısı, "Evde kuyrukta beklemediğiniz için mikrodalga fırın fast-food restoranlarının bile hızlı görünmemesine yol açtı," dedi. Genel bir kural olarak tüketiciler mikrodalgada on dakikadan fazla sürmeyen yiyecekler talep ediyor, oysa geçmişte insanlar yemek hazırlamak için yarım saat, hatta bir saat harcamaya daha çok istek duyardı. Hıza verilen bu önem kuşkusuz daha düşük kaliteyi de beraberinde getirdi, ama insanlar bu kayba aldırırmış

39. Nicholas von Hoffman. "The Fast-Disappearing Family Meal." *Washington Post,* 23 Kasım 1978, s. C4.

40. Margaret Visser. "A Meditation on the Microwave." *Psychology Today,* Aralık 1989, s. 38 vd.

gibi görünmüyor: "Yiyeceklere eskisi kadar eleştirel bakmıyoruz."[41]

Mikrodalgaya uygun çok çeşitli yiyeceklerin yanı sıra mikrodalganın pişirme hızı da aile üyelerinin farklı yerler ve zamanlarda yemek yemelerini mümkün kıldı. Hatta çocuklar "Kid's Kitchen" (Çocuk Mutfağı), "Kid Cuisine" (Çocuk Sofrası) ve "My Own Meals" (Kendi Yemeklerim) gibi ürünlerle kendi yemeklerini "zaplayabiliyor". Sonuçta, "Yemek, pişirilmek yerine 'zaplandığı' ve 'atomlara ayrıldığı' zaman aile yemeğinin bu özellikleri, güvenlik ve rahatlık duyguları veren özellikleri sonsuza dek yok olabilir."[42]

Mikrodalgada yemek pişirmede gelişmeler sürüyor. Bazı gıdalarda yemek piştiği zaman plastik şeritler mavileşiyor. Hatta sanayi pişirme bilgisini doğrudan mikrodalga fırına veren bantlar yapma sözü bile veriyor. "Bir düğmeye basma işlemine indirgenmiş yemek yapma süreciyle birlikte mutfak bir tür dolum istasyonuna dönüşebilir. Aile üyeleri içeriye girer, birkaç düğmeye basar, karnını doldurur ve çıkar. Temizlik için yapmamız gereken tek şey plastik tabakları atmaktır."[43] Ama kaybolan, aile yemeğidir elbette; insanların bu kayba dayanıp dayanmayacaklarına karar vermeleri gerekir:

> Ortak yemek, her gün ailenin bir araya gelmesini teşvik eden temel ritüelimizdir. Bunu kaybedersek, aile olmak için yeni yollar bulmak zorunda kalacağız. Yemeğin sağladığı ortak neşenin kaybetmeye değer bir şey olup olmadığını düşünmek gerekiyor.[44]

Türdeşleştirme

Fast-food restoranının diğer bir insanlıktan çıkarıcı etkisi de, ABD'de ve giderek tüm dünyada türdeşleşmeyi arttırmasıdır. Çe-

41. "The Microwave Cooks Up a New Way of Life." *Wall Street Journal,* 19 Eylül 1989, s. B1.
42. Margaret Visser. "A Meditation on the Microwave." *Psychology Today,* Aralık 1989, s. 40.
43. Margaret Visser. "A Meditation on the Microwave." *Psychology Today,* Aralık 1989, s. 42.
44. Margaret Visser. "A Meditation on the Microwave." *Psychology Today,* Aralık 1989, s. 42.

şitlilikteki bu düşüş, fast-food modelinin her tür etnik yiyeceğe yayılmasında görülebilir. İnsanlar etnik bir fast-food zincirinde otantik olarak farklı yemekler bulma baskısı altındadır. Her tür müşterinin ağız tadına uygun olması için yiyecekler akılcılaştırılmış ve kalitesinden taviz verilmiştir. Paradoksal olarak fast-food restoranları çok daha fazla insanın etnik yemekler yemesine fırsat sağlamış olmasına karşın, müşterilerin yedikleri yemek ayırt edici özelliklerinden çoğunu yitirmiştir. Ortamlar da McDonald's tarzı her yerde aynıdır.

Bu restoran zincirlerinin ABD'ye yayılması, insanların bölgeler ve kentler arasında çok az fark bulmaları anlamına gelir. Turistler ülke içinde yolculuk yaparken daha fazla aşinalık ve daha az farklılık bulur ve bu global ölçekte de giderek daha çok geçerli olmaya başlamıştır. Egzotik ortamlar gitgide Amerikan fast-food zincirlerine benzemektedir. Pekin'deki McDonald's ve Kentucky Fried Chicken bunun yalnızca iki örneğidir. Üstelik birçok ülkede restoran sahipleri kendi mutfaklarına McDonald's modelini uyguluyor. Paris'te turistler oradaki Amerikan fast-food restoranının sayısına bakarak şok geçirebilirler, ama fast-food *croissanterie* gibi yaratıcılıkların inanılmaz yaygınlığından daha büyük şok geçireceklerdir. İnsan Fransızların kruvasanı kutsal bir yiyecek olarak gördüklerini düşünüyor, üretim ve satışını akılcılaştırmayı tiksindirici bir şey olarak görüyor; ama aslında olan tam da bu. Fast-food sistemi kruvasanın kalitesini azaltmasına karşın, tüm Paris'te bu tür yerlerin yaygınlığı birçok Parislinin kaliteyi hız ve verimliliğe kurban etmeye hazır olduğunu gösteriyor. (Paris kruvasanı da bir fast-food başarısına dönüştürülebiliyorsa, hangi yiyecek güvencede diye sorabilirsiniz.) Ne de olsa Amerikan ve yerli fast-food'un dünyanın büyük kısmına yayılması bir ortamdan diğerinde giderek daha az farklılık olmasını getirmiştir. Yeni ve farklı deneyimler yaşama özlemi fast-food restoranlarının yayılmasıyla sınırlanmıştır, hatta giderek yok olma tehlikesi altındadır. Farklılık özleminin yerini her yerde aynılık ve öngörülebilirlik isteği almaktadır.

Fast-food restoranlarının yiyecek farklılıklarını ortadan kaldırması gibi, postayla sipariş katalogları da mevsim farklılıklarını ortadan kaldırıyor. Ellen Goodman sonbahar başında Noel ka-

taloğunu aldığı zaman, akılcılaştırmanın bu özel yanını eleştirmişti: Ulusal bir postayla sipariş pazarının yaratılması, mevsim ya da bölgeye en küçük bir saygı göstermeyen kataloglar üretti. Tatiller artık taşınarak evinize kadar olgunlaşmış şekilde geliyor... Sonbaharı hızlı ileri sarma tuşuyla geçmeyi reddediyorum."[45] Burada bir akıldışılık daha var. Kataloglardan mal satın alanların teslimatları çoğunlukla geç yapılıyor ya da hiç gelmiyor. New York Tüketiciyi Koruma Bürosu Başkanı, "Postayla siparişte en büyük sorun teslim ve teslimdeki gecikmeler,"[46] demişti.

G. SAĞLIK: SEN YALNIZCA BİR NUMARASIN

Bu kitabın birçok yerinde açıklandığı gibi tıp giderek daha da akılcılaştırılmakta, yani verimlilik, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve insanın yerine insansız teknolojiyi geçirerek denetimle karakterize edilen kurum ve yapıların egemenliğine girmekte. Ama bütün diğerleri gibi bu akılcı sistemler bir dizi akıldışı sonucu da beraberinde getirir. Bu demek değil ki akılcılaştırma öncesi tıp, dönülmesi gereken bir tür idealdir. Bunun en önemli nedeni, akılcılaştırma sürecinin öncesine dönmenin belki olanaksız değilse de çok zor olmasıdır. Diğer bir nedeni de geçmişte tıbbın kendi sorunlarıyla dolu olmasıdır. Son olarak burada odak noktamızın akıldışılıklar olmasına karşın, akılcı tıbbi sistemlerin kesinlikle mantıklı sonuçları vardır. Örneğin teknolojideki ilerlemeler tıp bilimini geliştirmiş ve yaşam kurtarma teknikleri getirmiştir. Üçüncü tarafların ve hükümetin denetimi, artan tıbbi maliyetler üzerinde daha da fazla denetim sağlayabilir ve tıbbi bakıma gerek duyan herkese yararlı olabilir.

Doktorlar açısından akılcılaştırma sürece beraberinde akıldışılıkları da getirir. Listenin en tepesinde ya da ona yakın bir yerde denetimin doktordan akılcılaştırılmış kurum ve yapılara kaydırılması bulunur. Geçmişteki özel pratisyenin kendi çalışması üze-

45. Ellen Goodman. "Fast-Forwarding Through Fall." *Washington Post,* 5 Ekim 1991, s. A19.
46. Leonard Sloane. "Buying by Catalouge Is Easy: Timely Delivery May Not Be." *New York Times,* 25 Nisan 1992, s.50.

rinde büyük oranda denetimi vardı; bu denetimin en önemli engelleri hastanın ihtiyaç ve taleplerinin yanı sıra gözle denetimdi. Akılcılaştırılmış tıpta dış denetim artmış ve toplumsal kurum ve yapılara kaymıştır. Doktor salt bu yapı ve kurumlar tarafından değil, doktor olmayan müdür ve bürokratlar tarafından da denetlenebilir. Doktorların kendi işlerini denetleme yetenekleri azalmaktadır. Doktorlar için bir sorun olan dış denetim giderek artan düzeylerde işten hoşnutsuzluk ve yabancılaşma (hatta belki sendikalaşmaya yönelme) olarak kendini gösterebilir.

Akılcılaştırma çoğunlukla beraberinde doktorların iş yaşamlarından gizemin ya da heyecanın alınmasını da getirir. Doktorlar bir vakada kişisel tıbbi yargılarına güvenmek yerine çoğunlukla kararlarını kural, yönetmelik, üstlerin kararları ya da teknolojik zorunluluklara dayandırma eğilimi göstermektedir. Bu da doktorlar arasında işten hoşnutsuzluğu ve yabancılaşmayı büyük olasılıkla arttırır.

Akılcılaştırma süreci doktorları bir ölçüde profesyonellikten uzaklaştırmayı da beraberinde getirir. Meslekler, profesyonel konum kazanma ve koruma gücüne sahip uğraşlardır. Dolayısıyla tanım gereği, doktorların gücünün azalması profesyonel konumlarında da bir düşüşe yol açar. Böyle bir kayıp doktorlar açısından son derece akıldışıdır.

Hasta açısından tıbbın akılcılaştırılması çok sayıda akıldışılığa neden olur. Verimlilik dürtüsü hastaların, kendilerini tıbbi montaj bandı üzerindeki ürünler gibi hissetmelerine yol açabilir. Öngörülebilirliği arttırma çabası hastaların doktorlarla ve diğer sağlık çalışanlarıyla kişisel ilişkilerini yitirmelerine yol açma eğilimindedir, çünkü kural ve yönetmelikler doktorları bütün hastalara temel olarak aynı tarzda yaklaşmaya yönlendirir. Aynı şey hastaneler için de geçerlidir; bir hasta düzenli olarak aynı hemşireyi görmek yerine birçok farklı hemşireyle karşılaşabilir. Sonuç olarak bu hemşireler hastaları birey olarak tanıma şansı bulamaz.

Hesaplanabilirliğe yapılan vurgunun sonucunda hasta kendisini bir kişiden çok sistemde bir numara olarak hisseder çoğunlukla. Zamanı en aza indirme, kârı en yükseğe çıkarma çabası hastalara yapılan bakımın kalitesinde bir azalmaya yol açabilir. Doktorlar gibi hastalar da büyük ölçekli kurum ve yapı tarafından giderek

daha fazla denetlenir; bu yapı ve kurumlar büyük olasılıkla onlara uzak, ilgisiz ve anlaşılmaz görünür. Son olarak hastalar teknisyenler ve kişisellikten çıkmış teknolojilerle giderek daha fazla ilişki kurma eğilimindedir. Aslında eczanelerden satın alınabilen teknolojiler arttıkça hastalar kendi testlerini kendileri yapıyor ve dolayısıyla doktorlarla da, teknisyenlerle de ilişkilerini kesiyor. Sonuçta tıbbın akılcılaştırılması tıp mesleğinin insanlıktan çıkmasını ve kişisellikten uzaklaşmasını arttırıyor.

Bu akılcılaştırmanın nihai akıldışılığı tıbbi uygulamanın kalitesinde düşüş ve hastaların sağlığında bozulma gibi beklenmedik sonuçlar doğurabilir. Maliyetleri azaltmaya ve kârı arttırmaya odaklanmış akılcı tıbbi sistemler sağlık hizmetlerinin kalitesini özellikle toplumun en yoksul kesimleri için azaltabilir. Hiç değilse tıbbın akılcılaşması nedeniyle bazı insanlar hastalanabilir, hatta belki ölebilir. Genel olarak sağlık bile düşüşe geçebilir. Bu olasılıklar sağlık sistemi akılcılaşmaya devam ettikçe ancak gelecekte değerlen-dirilebilecektir. Sağlık sistemi akılcılaşmaya devam edeceği için de, sağlık çalışanları ve hastalar akıldışı sonuçlardan kurtulmak amacıyla akılcı yapı ve kurumları nasıl denetleyeceklerini öğrenme ihtiyacı duyabilirler.

H. YÜKSEKEĞİTİM: ET İŞLEMEYE BENZİYOR

Modern üniversite birçok açıdan son derece akıldışı bir yer haline gelmiştir. Birçok öğrenci ve öğretim üyesi, üniversitenin dev, fabrika benzeri atmosferinden dışarı püskürtülüyor. Kendilerini bürokrasi ve bilgisayarların işlediği otomatlar, hatta bir et işleme fabrikasındaki sığırlar gibi hissediyor olabilirler. Öğrenci kitlesi; büyük, kişisellikten uzaklaşmış yurtlar; ve dev derslikler başka öğrencileri tanımayı zorlaştırıyor. Sıkı sıkıya saate bağlanmış büyük dersler profesörleri kişisel olarak tanımayı fiilen olanaksız kılıyor. Öğrenciler en iyi olasılıkla bir tartışma bölümünü yöneten bir lisansüstü asistanını tanıma imkânı bulabilir. Notlar bilgisayarların not verdiği test usulü sınavlarda alınıyor ve ad yerine çoğunlukla sosyal güvenlik numarasıyla kişisellikten uzak bir tarzda asılıyor. Özetlersek, öğrenciler bilgi ve not veren eğitsel montaj bandında

ilerlerken kendilerini içine bilgi dökülen birer kalıptan çok farklı hissetmeyebilirler.

Teknolojik gelişmeler eğitimde daha da büyük akıldışılıklara yol açıyor kuşkusuz. Öğretmenle öğrenci arasındaki minimum ilişki, eğitsel televizyon, kapalı devre televizyon,[47] bilgisayarlı eğitim ve öğretim makineleri gibi ilerlemelerle daha da sınırlanıyor. Çok yakında eğitimin insanlıktan çıkmasında nihai aşamayı görebiliriz: İnsan öğretmenin ve öğretmenle öğrenci arasındaki insani etkileşimin devreden çıkarılması.

I. İŞYERİ: MEKANİKLEŞİYOR, BİR SOMUN HALİNE GELİYORSUN

Bürokrasilerden de çoğunlukla insanlıktan çıkarıcı çalışma ortamı olarak söz edilir. Bürokrasilerde çalışan insanlar genellikle adı ve yüzü olmayan bürokratlarla çalışmak ya da muhatap olmak zorundadır. Bu bürokratlarla bırakın kişisel ilişkiler geliştirmeyi, onlara ulaşmakta bile güçlük çeken müşteriler için bu daha da büyük bir sorundur. Telefon teknolojisindeki bir dizi yeni gelişme de bu soruna katkıda bulunmuştur. Büyük bürokrasilerdeki telefonlara çoğunlukla önceden kaydedilmiş sesler cevap vererek arayana bu telefonun onlar için ne kadar önemli olduğunu (insanların az aldandığı bir diğer sahte dostluk biçimi) söyler ve arayanı beklettiğini söylemek için defalarca devreye girer (çoğunlukla Muzak'ın güzel ezgilerini keserek). Bir bilgisayar sesinden alınan talimatlarla bir dizi tuşa basılması gereken tam bilgisayarlı sistemler de vardır. Arayan kişi sonunda doğru büroya ulaştığı zaman gene önceden kaydedilmiş başka bir mesaj dinleyebilir. Telefonun öbür ucunda hiç insan olmadığı için bu tür seslerle muhatap olmak, adsız bir bürokratla muhatap olmaktan kesinlikle çok daha insanlıktan çıkarıcıdır.

Verimli işlemek üzere düzenlenmesine karşın bürokrasiler çoğunlukla verimsiz olmalarıyla ünlüdür. Bürokrasiden bir şey almaya çalışmak, özellikle olağandan biraz farklı bir şey istemek, il-

47. William H. Honan. "Professors Battling Television Technology." *New York Times*, 4 Nisan 1995, s. D24.

gili bürokratlarla sonu gelmeyen bağlantılar kurmayı gerektirebilir. Bir bürokrasiyle normal bir iş bile müşterilerin, hiçbir zaman kurtulamayacaklarmış gibi görünen "kırtasiyecilik" batağına batmalarına neden olabilir.

Pilotlar için bir iş ortamı olarak modern, bilgisayarlı uçak (Boeing 757 ve 767 gibi) akılcılaştırmanın akıldışılığının ilginç bir örneğini oluşturur. Büyük enerji sarf ederek ya da basit manevralar için demode otomatik pilota bağlayarak uçmak yerine modern pilotlar "birkaç düğmeye dokunur ve arkasına yaslanarak uçağın gideceği yöne doğru uçmasını ve önceden belirlenmiş bir piste inmesini seyreder." Federal Havacılık Dairesi'nden (FAA) bir yetkili, "Bu işlevleri insan denetiminden çıkararak makinelere verme yolundayız," diyordu. Bu uçaklar eski, teknolojik olarak daha az gelişmiş modellere oranla birçok açıdan daha güvenli ve daha güvenilir. Bununla birlikte bu teknolojilere bağımlı olan pilotlar acil durumları yaratıcılıkla çözme yeteneklerini kaybedebilirler. Bir havayolu yöneticisi, "Teknolojiye bağımlı insan operatörlerimiz varsa bu yaratıcılığı kaybedeceğiz. Bunu [yaratıcı olmayı] yapabilecek bilgisayarlarım yok; gerçekten yok,"[48] demişti. Yani acil bir durumda bu uçaklar nihai bir insanlıktan çıkarma tehdidi getiriyor: Yolcularının ölmesi.

Otomobil montaj bandı, hiç sona ermeyecekmiş gibi görünen akıldışılıklar dizisini üretmiş akılcı bir sistemin klasik örneğidir kuşkusuz. Örneğin seri otomobil üretimi büyük bir benzin gereksinimine yol açmış, bu da ABD'yi (ve birçok başka ülkeyi) petrol üreten ülkelere bağımlı kılmış, petrol üretimini korumak ve petrol fiyatlarını düşük tutmak için savaşa girmeyi ister hale getirmiştir. Diğer bir akıldışılık örneği verirsek, otomobil montaj bandı bir yılda milyonlarca araba üreterek olağanüstü bir başarı göstermiştir. Ama yıllar boyu üretilen bütün bu arabalar çevreye büyük bir tehdit oluşturmakta, egzozlarıyla havayı kirletmektedir. Sayıları gün geçtikçe artan otoyollar ve yollar kırsal bölgeyi mahvetmiştir. Her yıl trafik kazalarında ölen binlerce insan ve çok daha fazla sayıda yaralı da vardır.

48. Carl H. Lavin. "Automated Planes Raising Concerns." *New York Times*, 12 Ağustos 1989, s.1, 6.
49. Mark Dowie. "Pinto Madness." *Mother Jones*, Eylül/Ekim 1977, s. 24 vd.

Otomobil sanayisinde akılcılığın akıldışılığının diğer bir örneği de hesaplanabilirlikle ilgilidir. Ünlü Ford Pinto örneğini ele alalım.[49] Küçük yabancı arabaların rekabet gücü nedeniyle, üretim öncesi testler yakıt sisteminin arkadan çarpma durumunda kolayca yırtılabileceğini göstermesine karşın Ford, Pinto'yu hemen üretime soktu. Pinto için hazırlanan pahalı montaj bandı makinesi yapılmış olduğundan Ford arabada hiçbir değişiklik yapmadan üretime geçmeye karar verdi. Bu kararını nicelik karşılaştırmasına dayandırdı. Kusurların 180 ölüme ve aşağı yukarı aynı sayıda yaralanmaya neden olacağı tahmin ediliyordu. Kişi başına 200.000 dolarlık bir değer ya da daha çok bir maliyet koyan Ford, bu ölüm ve yaralanmaların toplam maliyetinin kusurları gidermek için araba başına gereken 11 dolardan daha az olduğuna karar verdi. Kâr açısından bu kararın bir anlamı olmasına karşın, insan hayatı feda edildiği ve insanlar düşük maliyet ve yüksek kârlara kurban edildiği için mantıksız bir karardı bu. Bu örnek, McDonaldlaştırmayı yaşayan bir toplumda, birçok farklı bileşenin yanı sıra otomobil sanayisinde her gün verilen çok sayıda kararın en aşırı örneğidir yalnızca.

Akılcılık adına insanları ölümcül bir riske atmak nihai olarak insanlıktan çıkarma olmasına karşın, otomobil montaj bandı en çok çalışanların gündelik yaşamlarını insanlıktan çıkarmasıyla ünlüdür. İkinci Bölüm'de okuduğunuz gibi Henry Ford, montaj bandında gereken tekdüze işi kendisinin yapamayacağını; ama sınırlı zihinsel yetenekleri ve hırsları olan birçok insanın bu sisteme çok uygun olabileceğini hissediyordu. Ford, "Tekdüze işin insanlara zarar verici bir yönünü göremedim... En ayrıntılı araştırma bile işçinin iş nedeniyle gücünün tükendiği ya da zihninin bulandığı tek bir örnek getirmedi,"[50] diyordu. Ne var ki, montaj bandında çalışmanın insanlıktan çıkarıcı karakterinin çalışanlar üzerinde derin olumsuz etkileri olduğu artık biliniyor.

Montaj bandının yıkıcı etkisinin nesnel kanıtı çalışanlar arasında yüksek işe gelmeme, gecikme ve işe giriş-çıkış oranlarında bulunabilir. Daha genel olarak birçok insan montaj bandını yabancılaştırıcı buluyor. Bir işçi bunu şöyle anlatıyor:

50. Henry Ford. *My Life and My Work*. Garden City, New York: Doubleday Page & Co., 1992, s. 105, 106.

> Bütün gece küçücük bir alanda ayakta durdum. İnsan yalnızca hat durduğu zaman durabiliyor. Bir günde sekiz saat, saatte kırk sekiz birim, birim başına, araba başına yaklaşık otuz iki iş yapıyoruz. Otuz iki çarpı kırk sekiz çarpı sekiz. Hesaplayın, işte o düğmeye bu kadar sayıda bastım.[51]

Başka bir işçi benzer bir görüş açıklıyor: "Söylenecek ne var? Bir araba gelir, kaynak yaparım; bir araba gelir, kaynak yaparım; bir araba gelir, kaynak yaparım. Bir saatte yüz bir kere." Diğerleri işi tanımlamaktan öteye geçerek alaycı bir ifadeyle konuşmuşlar: "Boya işinde çeşitlilik vardı. Renk hortumunu takarsın, renk musluğunu açar ve arabaya püskürtürsün. Tak, aç, püskürt; tak, aç, püskürt, esne; tak, aç, püskürt, burnunu kaşı."[52] Diğer bir montaj bandı işçisi kendini nasıl insanlıktan çıkmış hissettiğini özetliyor: "Bazen kendimi bir robot gibi hissediyorum. Bir düğmeye basıp şu yöne gidiyorsun. Mekanik bir somun haline geliyorsun."[53]

Bu işçilerin gözlemleri, montaj bandı çalışanları arasında yüksek yabancılaşma düzeyi olduğunu gösteren birçok bilimsel araştırmayla da destekleniyor. Bu yabancılaşmanın kökeni hattın akılcılığına ve insanlıktan çıkarıcı çalışmanın akıl almaz sonuçlar ürettiğine kadar dayanır. Yabancılaşma yalnızca otomobil montaj bandında çalışanları değil, hiç değilse kısmen montaj bandı ilkelerine uygun yapılan çok çeşitli ortamlardaki insanları da etkilemektedir.[54] Hızla McDonaldlaşan toplumumuzda montaj bandının hepimizin ve birçok farklı ortam üzerinde etkileri vardır.

J. SONUÇ

McDonald's propagandasına ve bu propagandanın sağladığı yaygın inanışa karşın fast-food restoranları ve akılcı taklitçileri mantıklı,

51. Studs Terkel. *Working*. New York: Panthenon, 1974, s.159.
52. Barbara Garson. *All the Livelong Day*. Harmondsworth, İngiltere: Penguin, 1977, s. 88.
53. Studs Terkel. *Working*. New York: Panthenon, 1974, s.175.
54. Bu konuda literatür incelemesi için bkz. George Ritzer ve David Walczak. *Working: Conflict and Change* (3. baskı). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986, s. 328-372.

hatta tam olarak akılcı sistemler değildir. Müşterilerinin sağlığı ve çevre için sorunlar yaratırlar; insanlıktan çıkarırlar, dolayısıyla mantıksızdırlar ve çoğunlukla yaratmaları gereken şeyin tersini ortaya çıkarır, örneğin verimliliği arttırmak yerine verimsizliğe yol açarlar. Bunların hiçbiri McDonaldlaştırmanın avantajlarını yadsımaz; ama bu örnekler sürecin içerdiği denge bozucu, hatta bunaltıcı sorunlarını açıkça göstermektedir. Bu sorunların, bu akıldışılıkların anlaşılması gerekir; çünkü birçok insan McDonaldlaştırılmış sistemlerin kendilerini tanımlamak için yarattıkları durmak bilmeyen eşsiz yanlarından biraz daha fazlasına maruz kalmıştır.

VIII
McDonaldlaştırmanın demir kafesi mi?



McDonaldlaştırma öngörülebilir bir gelecekte kesinlikle bizimle birlikte. Böyle bir geleceğin insanlara birçok yarar sağlayacak olmasına karşın, McDonaldlaştırmanın neden olduğu derin akıldışılıklar böyle bir gelecek, özellikle Max Weber'in kavramlaştırabileceği gibi "McDonaldlaştırmanın demir kafesi" hakkında ciddi sorular doğuruyor. "Demir kafes"le, McDonaldlaştırma toplumun giderek daha fazla kesimine egemen oldukça ondan kaçmanın gittikçe daha olanaksızlaşacağını söylemek istiyorum.

"Demir kafes" ifadesi, insanları hapseden şeyin, yani McDonaldlaştırmanın doğasına ilişkin olumsuz bir görüşü akla getiriyor. Üstelik McDonaldlaştırılmış bir toplumun birbirine bağlı akılcı sistemleri bir avuç liderin eline geçebilir ve bu liderler toplumun

tümü üzerinde dev bir denetim kurabilir.

Belki de McDonaldlaştırmanın nihai akıldışılığı, insanların sistem üzerindeki denetimlerini kaybetmesi –bir gün sistemin onları denetler hale gelmesi– olasılığıdır. Bu akılcı sistemler şimdiden insanların yaşamlarının birçok boyutunu denetlemek-tedir. Üstelik hiç değilse insanların hâlâ bu sistemleri denetliyor gibi görünmesine karşın, bu akılcı sistemler, sistem içlerinde en üst konumda bulunan insanların denetimi dışına bile çıkabilir. Dolayısıyla, "McDonaldlaştırmanın demir kafesi"nin en aşırı anlamı şudur: Bu demir kafes, liderler de dahil olmak üzere herkesi denetleyen insansız bir sistem haline gelebilir. Eleştiren, karşı çıkan ya da kaçmaya çalışan kimse olmayınca insanlar daha da umarsız derecede hapsedilmiş bir duruma gelebilir.

Böyle bir denetim korkusu yazarları *1984, Cesur Yeni Dünya* ve *Fahrenheit 451* gibi klasikleri yazmaya itti. Bu romanlar korkutucu ve korkulan bir gelecek dünyayı anlatır; gelgelelim McDonaldlaştırma bugün var olan bir gerçektir, bir süredir varlığını korumakta ve toplumda yayılmasını sürdürmektedir.

A. McDONALDLAŞTIRMAYI HAREKETE GEÇİREN GÜÇLER: PARA GETİRİYOR, BİZİM İÇİN DEĞERLİ, BİZE UYGUN

Şu soruyu sorabilirsiniz: Neden insanları böyle bir gelecek bekliyor olsun? Neden McDonaldlaştırmanın daha fazla kurumlaşmasından kaçınamasınlar? Bu sorulara yanıt vermek için McDonaldlaştırmayı harekete geçiren üç etkeni ele alacağım: (1) Maddi çıkarlar, özellikle ekonomik amaç ve istekler; (2) kendi içinde bir amaç olarak McDonaldlaştırmaya değer veren ABD kültürü ve (3) McDonaldlaştırmanın toplum içinde gerçekleşen bazı değişimlere uygunluğu. Bu etkenlerin her birine kısaca göz atacağız.

Yüksek kâr, düşük maliyet

Max Weber, kapitalist toplumlarda akılcılaştırmayı harekete geçirenin maddi, daha özel olarak söylersek ekonomik çıkarlar olduğunu öne sürerdi. Kâr etmeye yönelik girişimler McDo-

naldlaştırmanın peşinden gidiyor, çünkü McDonaldlaştırma düşük maliyet ve yüksek kâr sağlıyor. Daha açık bir ifadeyle, kârlılığı arttırmak için çoğunlukla daha fazla verimlilik sağlanıyor ve insansız teknoloji daha fazla kullanılıyor. Daha fazla öngörülebilirlik, en azından, şirketin kâr etmesi ve kârların yıldan yıla düzenli olarak artması için gereken bir ortam sağlar. Hesaplanabilirliğe, nicelleştirilebilen şeylere yapılan vurgu, kâr üreten, kârı arttıran ve olası kârlılık ölçümleri yapabilen kararların alınmasına yardımcı olur. Kısacası, insanlar ve kurumlar McDonaldlaştırmadan büyük kârlar elde eder ve bunun sonucunda McDonaldlaştırmayı yaygınlaştırmaya çalışırlar.

Kâra yönelik olmamalarına karşın, kâr amacı gütmeyen kurumlar da maddi nedenlerle McDonaldlaştırmaya yönelir. Daha özel olarak açıklarsak, McDonaldlaştırma düşük maliyetlere yol açar, bu da kâra yönelik olmayan kurumların işlemeye devam etmesini, hatta belki genişlemesini sağlar. Maliyetleri doğrudan düşürmek için daha fazla verimlilik sağlanır ve insansız teknoloji daha çok kullanılır. Üstelik ortamın öngörülebilirliği ne kadar artarsa, maliyet düşürme çabaları o kadar dolaysız olur. Hesaplanabilirlik, kâra yönelik kurumun gerçekten maliyetleri aşağıya çekip çekmediğini belirlemesini sağlar. Kâra yönelik olmayan kurumlardaki yetkililer de gelirlerin arttırılması ve maliyetlerin düşürülmesiyle doğrudan ilgilidir, çünkü böylece maaşlarını arttırabilirler. Dolayısıyla McDonaldlaştırmanın unsurları kâra yönelik kurumların gelirlerini arttırmalarını ve maliyetlerini azaltmalarını sağlar.

İlginçtir, Rusya ve Doğu Avrupa'da yakınlarda gerçekleşen büyük değişimler McDonaldlaştırmayla açıklanabilir. Komünizm, akılcılaştırmanın önünde engel oluşturduğu için, bu tür toplumlar McDonaldlaştırmayı başaramadılar. Bu yüzden de komünist toplumlar verimsizlik, hesaplanamazlık, öngörülemezlik ve ileri teknolojileri kullanmada görece yavaş (ordu hariç) olma eğilimindeydi. Dolayısıyla bu toplumlar, ekonomik sistemlerini terk ederek kendilerini piyasa ekonomisine daha benzer bir sisteme geçmeye zorlayan ekonomik (ve toplumsal) sorunlar yaşadı. Diğer bir deyişle Rusya ve Doğu Avrupa şimdi ekonomik durumlarını düzeltme isteğiyle daha fazla akılcılaşmaya doğru doludizgin koşuyor.

McDonaldlaştırmanın kökeninde ekonomik etkenlerin yattığı açık olsa da, McDonaldlaştırma o kadar istenen bir süreç haline geldi ki, birçok insan ve şirket başlı başına bir amaç olarak bunun peşinden koşar oldu. Yani ister bireyler, ister kurum temsilcileri olarak birçok insan verimlilik, hesaplanabilirlik, öngörülebilirlik ve denetime değer vermeye, ekonomik kazanımlar elde etsin ya da etmesin bunları aramaya başladı. Örneğin bir fast-food restoranında yemek ya da evde mikrodalgada pişirilmiş yemek yemek verimli olabilir, ama "başından sonuna kadar" her şeyi hazırlanan yemekten daha maliyetlidir. İnsanlar verimliliğe değer verdikleri için bu fazladan maliyeti ödemeye razıdır.

Daha makro düzeyde, başka bir girişimcinin başka bir McDonaldlaştırılmış kurum açmasının ekonomik bir açıklaması olmasına karşın, belirli bir çevrede yoğunlaşmış böyle birçok kurumun bulunması toplumsal düzeyde anlamlı mıdır? Kaldı ki kare olması dışında Wendy's burger McDonald's burgerinin hemen hemen aynısıdır. Yani McDonaldlaştırma her zaman ekonomik açıdan anlamlı olmasa bile gene de peşinden koşulmaya devam edilir. Bu da McDonaldlaştırmanın *yalnızca* maddi çıkarlarla açıklanamayacağı anlamına gelir. McDonaldlaştırma kendi içinde ve kendisi için bir değer olmuş, insanlar ekonomik açıdan anlamlı olmasa da bunları kabul eder hale gelmiştir.

Akılcılaşmaya verilen değerin nedenlerini bulmak zor değildir. 1950'lerin sonunda ortaya çıkmasından itibaren McDonald's (diğer sayısız akılcılaştırma kurumunu hiç anmayalım) insanları kendi değeriyle önemine ikna etmek için büyük miktarlarda para ve çaba yatırımı yaptı. Gerçekten de artık kendisini birçok insanın inandığı gibi bir tehdit olarak değil, ABD'nin zengin geleneğinin bir parçası olarak görüyor. Birçok Amerikalı gençlik yıllarında McDonald's restoranlarında yemek yemişti; bir burger yemek için genç arkadaşlarla yemeğe gitmek, büyürken çocukları çeşitli zamanlarda yemeğe götürme zamanları çoktan geçti; ana-babayla bir fincan kahve içmek için gidilen günler geride kaldı. McDonald's kendisine bağlı çok sayıda müşteri yaratmak için güzelce paketlediği duygusal yükü sömürmüştü. McDonald's konumunu akılcı ilkelere

dayandırmış olsa bile, müşterilerin sadakati bu akılcılık kadar duygusaldır. Dolayısıyla, McDonaldlaştırma iki nedenle gelişme sağlamışa benzer: Akılcılığın üstünlüklerini sunar ve insanlar McDonaldlaştırmaya bağlılık geliştirir. Bu bağlılık insanların McDonald's sisteminin dezavantajlarını görmezden gelip hafife almalarına yol açar; bu da dünyanın McDonaldlaştırmada daha da ileri gelişmelere açılmasına yardımcı olur.

McDonaldlaştırma ve değişen toplum

McDonaldlaştırmaya doğru koşmanın üçüncü bir açıklaması da, Amerikan toplumunda ve tüm dünyada gerçekleşen diğer değişimlere iyi uymasıdır. Örneğin ev dışında çalışan kadınların sayısı büyük ölçüde arttı. Kocanın para kazandığı, kadınınsa evde oturarak yemek pişirip evle ve çocuklarla ilgilendiği eski tip ailede, her şeyiyle evde hazırlanmış güzel yemeklerin keyifle yenmesi mümkündü. Ama her iki eşin de büyük ölçüde çalıştığı (ya da anababadan yalnızca birinin olduğu) modern ailede, alışveriş yapacak, yemeği hazırlayacak, pişirecek, sonra da temizleyecek zamanı olan birini bulma olasılığı düşüktür. Hiç değilse hafta içinde geleneksel restoranlarda yemek yemek için bile zaman (ya da para) bulunamayabilir. Dolayısıyla, bir fast-food yemeğinin hızı ve verimliliği modern, ikisi de çalışan ya da bekâr kişilerin bulunduğu ailelerin isteklerine çok iyi uyar. McDonaldlaştırılmış başka birçok kurum da, tek ve bekâr bir ebeveynin bulunduğu ya da ana-babadan ikisinin de çalıştığı ailelere benzer üstünlükler sunmaktadır.

Fast-food modeli hareket edebilme yeteneğine, özellikle arabayla rahatça bir yere gidebilme yeteneğine önem veren bir toplumda da başarılı olur. Otomobil, açıktır ki ABD'de ve dünyanın geri kalan birçok yerinde merkezi bir yer edinmiştir. Arabalar özellikle gençler ve genç yetişkinler, yani fast-food restoranına en fazla bağlılık geliştirmiş kişiler arasında yaygındır. Büyük kentlerin merkezlerinde yer alanlar dışında diğer fast-food restoranlarına sık sık gidebilmek için insanlar otomobile gerek duyarlar.

Daha genel bir ifadeyle, fast-food restoranı, insanların hareket halinde olmayı tercih ettiği bir topluma uygundur. McDonaldlaştırılmış bir yemeğe ya da başka bir akılcılaştırılmış etkinliğe

gitmek, böyle bir toplumun taleplerine uygundur; hatta yemek yemek için durmanın bile gerekmediği araba pencereleri daha da iyidir. İster iş için, isterse tatil için geziye çıkan insanların sayısının artması da McDonaldlaştırmaya hizmet etmektedir. Geziye çıkmış olan insanlar, ülkenin farklı bir yerinde olsalar da, kendi yerlerinde hoşlarına giden aynı yemekleri yemek için tanıdık bir fast-food restoranına gidebilecekleri düşüncesinden hoşnut kalırmış gibi görünüyor.

Fast-food restoranlarının başarısında diğer bir etken de, isteğe bağlı olarak kullanabileceği daha çok parası olan nüfusun hiç değilse belli bir kesiminin giderek artan etkisidir. Daha önce de gösterdiğim gibi, bu restoranlar insanların inandıkları kadar ekonomik değildir. Fazladan paraları olan insanlar bir fast-food "alışkanlığı" geliştirebilir. Fast-food restoranları, birçok geleneksel restorana gitmeyi aklından bile geçiremeyen yoksullara dışarıda yemek yeme olanağı da sunmaktadır.

Kitle iletişim araçlarının artan etkisi de fast-food restoranlarının başarısına katkıda bulunur. Reklamların ve televizyonla diğer kitle iletişim araçlarının benzersiz etkisi olmasa fast-food restoranları bu kadar başarılı olamazdı. Aynı şekilde H & R Block, Jenny Craig ve Pearle Vision Centers gibi McDonaldlaştırılmış sistemlerin verdiği reklamlar da büyük başarılarına yardımcı olmuştur.

Teknolojik değişimler McDonaldlaştırılmış sistemlerin başarısında büyük olasılıkla en büyük rolü oynadı. Başlangıçta bürokrasiler, bilimsel yönetim, montaj bandı ve bu üretim sisteminin temel ürünü olan otomobil gibi teknolojiler fast-food toplumunun doğmasına katkıda bulundu. Zaman içinde sayısız teknolojik gelişme McDonaldlaştırmayı hem etkiledi hem de ondan etkilendi: "Fatilizer", otomatik içecek dağıtıcıları, barkod okuma aygıtları, kendi kendine pişen yiyecekler, mikrodalga fırın, kültürle yetiştirilmiş su ürünleri, fabrika çiftçiliği, kredi ve bankamatik kartları, StairMaster, video kasetler, üstü kapalı stadyumlar, 24 saniyelik saat, karavanlar, para makineleri, otomatik telefon santralları ve HMO'lar. Son yıllarda bilgisayar da McDonaldlaştırmanın yaygınlaşmasında merkezi bir rol oynamaya baş-

1. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 165.

ladı.[1] Geleceğin birçok teknolojik mucizesi ya McDonaldlaştırıcı toplumun artan gereksinimlerinden kaynaklanacak ya da McDonaldlaştırılacak yeni alanların yaratılmasına yardımcı olacak.

Bu açıdan siberuzay, Internet ve günlerinin büyük kısmını "Internet'te sörf yaparak" geçirenlerin artan öneminden söz etmem gerekir. Örneğin on-line servislerinden Compuserve 1992'de 1,1 milyon olan üye sayısını 1994'te 2,7 milyona çıkardı.[2] Bilgisayarın sağladığı bu yeni teknolojiyle McDonaldlaştırma arasında çeşitli açılardan bağlantı kurulabilir. Internet çok sayıda insanla iletişim kurmanın kesinlikle verimli bir yoludur. Alınan mesajları saymak mutluluk verici olabilir, ama bu sayı mesajların "niteliği" hakkında bir şey açıklamaz. Mesajlar genellikle fazlasıyla öngörülebilir düzeydedir, gerçi ekranda en öngörülemez mesajların da görüldüğü durumlar vardır[3] ve Internet üzerinde az denetimin olduğu ya da hiç denetim olmadığı da doğrudur. Belki de en önemlisi, siberuzayın "sanal topluluğu"ndaki mesajların büyük kısmının kişisellikten uzak olmasıdır; dolayısıyla "net" aracılığıyla iletişim insanlıktan çıkarıcıdır. McDonald's işletmesinin reklam yapmak için siberuzayı kullanma konusunda öncülük ettiğini de burada belirtmek gerekiyor; Internet'in McDonaldlaştırmayı yaygınlaştırmasının bir yolu daha.

B. McDONALDLAŞTIRMA VE BAZI ALTERNATİF PERSPEKTİFLER: "POSTLAR" ÇAĞINDA FAST-FOOD

McDonaldlaştırmayı *modern* dünyada merkezi bir süreç olarak sunduğum için, bu kitap *modernliğin* bir çözümlemesi ve eleştirisini de oluşturur. Bununla birlikte, çok sayıda çağdaş perspektif, özellikle post-endüstriyalizm (sanayi-sonrası), post-Fordizm ve post-modernizm, modern dünyanın ötesine geçerek yeni, çok farklı bir topluma girmiş olduklarını ileri sürmektedir. Bu görüşler, bu [illegible] tabın geriye dönük olduğunu; çünkü yeni bir toplum biçiminin [illegible]

2. Molly O'Neill. "The Lure and Addiction of Life on Line." *New York T*[illegible] Mart 1995, s. C1, C8.
3. Bununla birlikte, teknoloji insanlara bunları hemen görmezden gelme[illegible] iptal etme gücü vermiştir.

taya çıkmasıyla çok geçmeden yok olacak "modern" bir olguyu (McDonaldlaştırma) ele aldığını düşündürür. Ne var ki bu kitap, McDonaldlaştırmanın ve onun "modern" (endüstriyel ve Fordist olmanın yanı sıra) karakteristiklerinin yalnızca öngörülebilir bir gelecek için burada olmadığını, toplumu artan bir hızla etkilediğini de ileri sürmektedir. Dolayısıyla, önemli post-endüstriyel, post-Fordist ve post-modernist eğilimler de ortaya çıkmasına karşın, bu perspektifleri savunan bazı düşünürler, hiç değilse McDonaldlaştırılmış biçimiyle modernliğin sonunun geldiğini ilan etmekte aceleci davranmıştır. Tümüyle ya da kısmen bu kitap, söz konusu alternatif bakış açılarının uç noktalara kaymış olan çeşitlerinin bir eleştirisidir. Bu perspektiflerin her birine ve McDonaldlaştırmanın bunlarla ilgisine kısaca bakalım.

Post-endüstriyalizm: McDonaldlaştırma mı, yoksa spor ayakkabılaştırma mı?

İnsanların sanayi toplumundan sanayi sonrası yeni bir topluma geçtiklerini öne sürenler arasında en önemlisi Daniel Bell'dir.[4] Bell, başka şeylerin yanı sıra toplumun mal üretiminden hizmet vermeye geçtiğini savunur. Yani elli ya da yetmiş beş yıl önce ABD ekonomisi çelik ya da otomobil gibi malların üretiminde odaklanmıştı. Ama bugün ekonomiye sağlık bakımı ve fast-food gibi hizmetlerin verilmesi egemendir. Bell, bilgi ve bilgi işleme alanlarının geliştiğine ve yeni teknolojilerin ortaya çıktığına da işaret eder. Profesyoneller, bilim insanları ve teknisyenlerin sayı ve önem açısından arttıklarını da savunur.

Bununla birlikte, bu gelişmeye karşın alt konumdaki servis işleri yok olma belirtisi göstermiyor, aslında artıyorlar ve McDonaldlaştırılmış bir toplumun merkezi konumunda yer alıyorlar. Kaldı ki McDonaldlaştırma, daha önce de gördüğümüz gibi, sanayi toplumunun birçok düşünce sistemi üzerine, özellikle de bürokratikleşme, montaj bandı ve bilimsel yönetim üzerine kurulmuştur. McDonaldlaştırmanın gelişmesi Bell'in sanayi sonrası bir topluma geçtiğimiz düşüncesiyle hiç değilse kısmen çelişir.

4. Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting.* New York: Basic Books, 1973.

Toplum elbette birçok açıdan sanayi sonrası bir toplumdur, ama McDonaldlaştırmanın yaygınlığı, sanayi toplumunun bazı özelliklerinin bir süre daha kalacağını göstermektedir.

Yeni çıkan kitapları *Post-Industrial Lives*'da (Sanayi Sonrası Yaşamlar) Jerald Hage ve Charles Powers sanayi sonrası tezleri lehinde görüşler ileri sürüyor.[5] Diğer şeylerin yanı sıra yeni bir sanayi sonrası örgütlenmenin ortaya çıktığını ve bunun diğer örgütsel yapıların yanı sıra klasik sanayi örgütlenmesiyle birlikte var olduğunu öne sürüyorlar. Sanayi sonrası örgütlenmenin bir dizi karakteristiği vardır; bunlar arasında hiyerarşik farklılıkların ortadan kaldırılması, örgütler arasındaki sınırların bulanıklaşması, daha bütünsel ve daha az uzmanlaşmış örgütsel bir yapı, kurallarla sınırlanmayan davranışlarda artış ve potansiyel çalışanların yaratıcılığını vurgulayan politikaların kullanılması sayılabilir.

Bu tür örgütlenmelerin artmakta olduğuna şüphe yok, ama McDonaldlaştırılmış örgütlenmeler de artıyor. Dolayısıyla, kanıtlar *hem* sanayi sonrası tezlerini *hem de* McDonaldlaştırma tezlerini destekliyor: Modern toplum birbiriyle çatışan örgütsel gelişmeler barındırıyor. Birçok durumda McDonaldlaştırılmış örgütlenmelerin karakteristikleri sanayi sonrası örgütlenmelerinkiyle tümüyle çelişiyor. Dolayısıyla McDonaldlaştırılmış örgütlenmeler hiyerarşik olmaya devam ediyor, çalışanların ve hatta yöneticilerin davranışları kurallarla sıkı sıkıya sınırlanıyor ve işe eleman alırken yöneticilerin çoğu için kafalardaki en son şey yaratıcılık. Hage ve Powers, "en açık şekilde tanımlanan, teknik olarak basit ve çoğunlukla kendini tekrar eden" işlerin otomasyonla ortadan kaldırıldığını düşünüyor.[6] Ağır sanayide bu tür birçok işin yok olmasına karşın, McDonaldlaştırılmış örgütlenmelerde varlığını sürdürmeleri bir yana, bunlar gelişiyorlar da. Sanayi sonrası örgütlenmeler sipariş iş ve ürünle de karakterize edilir, oysa McDonaldlaştırılmış toplumlarda standartlaştırılmış çalışma (herkes aynı işlemleri, klişeleri kullanır) ve her yerde aynı ürünler kuraldır.

Buna bağlı olarak toplumun "spor ayakkabılaştırılması" denen

5. Jerald Hage ve Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*. Newbury Park, California: Sage, 1992.
6. Jerald Hage ve Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*. Newbury Park, California: Sage, 1992, s. 10.

bir süreç ortaya çıkmıştır.[7] Tam siparişleştirme olmayan bu süreç üretim alanlarının çeşitlendirilmesini içerir. Eskiden bütün amaçlar için bir zamanlar tek bir spor ayakkabısı varken, artık her etkinlik –koşmak, yürümek, aerobik, basketbol, bisiklet vb.– için özel spor ayakkabıları bulunmaktadır. Benzer gelişmeler her yerde görülmektedir; yüzden fazla walkman türü, üç bin çeşit Seiko saat ve sekiz yüz model Phillips renkli televizyon vardır. Bu örnekler seri üretim pazarının yerini hızlı değişen pazarın aldığını göstermektedir.

Spor ayakkabılaştırma ve hızlı pazar McDonaldlaştırmanın bir eleştirisini ve alternatifini temsil eder mi? Tek bir spor ayakkabı türünü McDonaldlaştırmak kolay olmasına karşın, çok çeşitli spor ayakkabılarının üretim ve satışının McDonaldlaştırılmasını hiçbir şey önleyemez. Gerçekten de, Nike ve Adidas gibi üreticiler ile The Athlete's Foot ve Foot Locker gibi perakende zincirler bunu yapmışlardır. Geniş bir üretim çizgisinin üretimi ve satışı McDonaldlaştırmaya bir engel oluşturmaz. Aslında McDonaldlaştırmanın geleceğinin bulunduğu yer tam da burasıdır.

Hage ve Powers, genel olarak toplumda yaratıcı zihinlere, karmaşık benliklere ve bu karakteristiklere sahip insanlar arasındaki iletişime vurgu yapan daha geniş bir değişiklik tasarladılar. Modern toplumun bazı yanları bu imgeye uygun düşmesine karşın, McDonaldlaştırma yaratıcı olmayan zihinler, basit benlikler, klişe ve rutinlerin egemen olduğu asgari düzeyde iletişim talep eder.

Özetlersek, sanayi sonrası tezi yanlış değildir, ama yandaşlarının çoğunun inandığından daha sınırlıdır. Sanayileşme sonrası, McDonaldlaştırmayla birlikte var olur. McDonaldlaştırma yalnızca hiçbir yok olma belirtisi göstermemekle kalmaz, aslında önemi büyük ölçüde artmaktadır da. Bu durum, akılcılaşma değil; "*karmaşıklaşma, sanayi sonrası toplumda toplumsal değişimin başat tarzı olacaktır*"[8] diyen Hage ve Powers'ın tutumuyla çe-

---

7. Steven L. Goldman, Roger N. Nagel ve Kenneth Preiss. "Why Seiko Has 3.000 Watch Styles." *New York Times*, 9 Ekim 1994, s. 9; Steven L. Goldman, Roger N. Nagel ve Kenneth Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer.* New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.

8. Jerald Hage ve Charles H. Powers. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century.* Newbury Park, California: Sage, 1992, s. 50.

lişmektedir. Bana göre hem karmaşıklaşma hem de akılcılaşma egemen olacaktır, ama ekonominin farklı kesimlerinde ve daha geniş bir toplum ölçeğinde.

Fordizm ve post-Fordizm: Yoksa bu McDonaldizm mi?

Benzer bir konuyu, sanayinin Fordizmden post-Fordizme doğru geçişi yaşadığını iddia eden çok sayıda Marksist düşünür ele almıştır. Fordizm, Henry Ford'un düşünce, ilke ve sistemleriyle ilgilidir kuşkusuz.

Fordizmin çok sayıda karakteristiği vardır. Birinci olarak Fordizm, türdeş ürünlerin seri üretimiyle ilgilidir. Klasik bir örnek verirsek, Model-T Ford'lar siyah renklerine kadar birbirinin eşiydi. Bugünün otomobilleri bile büyük oranda türdeştir; hiç değilse üretilen otomobillerin tipi açısından. Aslında 1995'te ABD'de Ford, "dünya arabası" (örneğin Contour) denen bir araba çıkardı: Bütün dünya pazarlarında satılabilen bir otomobil. İkinci olarak Fordizm, montaj bandı gibi esnek olmayan teknolojiler içerir. Montaj bantlarını değiştirme konusunda yapılan deneylere, özellikle İsveç'te Volvo'nun yaptığı deneylere rağmen, günümüzün montaj bantları, Ford'un günlerindekine çok benzemektedir. Üçüncü olarak Fordizm, Taylorizm gibi standartlaştırılmış çalışma rutinlerinin benimsenmesini içerir. Dolayısıyla arabalara jant kapağı takan kişi aynı işi her seferinde az çok aynı şekilde defalarca yapar.

Dördüncüsü, üretkenlikteki artış "işten becerinin alınması *(deskilling)*, yoğunlaşma ve türdeşleşmenin yanı sıra geniş ölçekli ekonomiler"den[9] kaynaklanır. *Geniş ölçekli ekonomi,* çok sayıda mal üreten daha büyük fabrikaların tek tek her ürünü, az sayıda mal üreten küçük fabrikalardan daha ucuza üretebilmesi anlamına gelir. *İşten becerinin çıkarılması,* geçmişte olduğu gibi bütün işi büyük bir beceriyle yapan birkaç işçinin yerine birçok işçi, az beceri gerektiren ya da hiç gerektirmeyen işler yapıyorsa üretkenliğin artması anlamına gelir. Yoğunlaşma, üretim süreci ne kadar talepkâr ve hızlı olursa, üretkenliğin de o kadar büyük olacağını gösterir. *İşgücünün türdeşleşmesi* ise her işçinin aynı türde, ileri derecede uz-

9. Simon Clarke. "The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?" *Telos 8* (1990): 71-98.

manlaşmış bir işi (örneğin jant kapakları) yapması anlamına gelir. Bu durum işçilerin yerinin kolayca doldurulabilmesi demektir.

Son olarak Fordizm, tüketim tarzlarının türdeşleşmesine neden olan, seri üretimli mallara yönelik bir pazarın gelişmesini içerir. Otomobil sanayisinde Fordizm, benzer konumda insanların tıpatıp eş değilse de benzer otomobiller aldığı ulusal bir pazarın doğmasına yol açmıştır.

Fordizmin yirminci yüzyılda özellikle ABD'de gelişmesine karşın, 1970'lerde, özellikle 1973'teki petrol krizinden ve buna bağlı olarak Amerika otomobil sanayisinin düşüşü ve Japon sanayisinin yükselişinden sonra doruk noktasına ulaştı ve düşüşe geçmeye başladı. Bazıları, bunun yalnızca Fordizmin gözden düşmesini değil, çok sayıda ayırt edici karakteri olan post-Fordizmin yükselişini de gösterdiğini ileri sürüyor.

Birinci olarak seri ürünlere yönelik ilgi azalırken daha kişiye özel, sipariş niteliği taşıyan ürünlere, özellikle tasarım ve kalite olarak yüksek standartlara sahip ürünlere yönelik ilgi artar. İnsanlar sıkıcı ve birbirinin aynı ürünler yerine, kolayca ayırt edilebilen, daha gösterişli ürünler istemektedir.[10] Günümüzün post-Ford tüketicileri kaliteyle daha çok ilgilenmektedir ve kaliteye fazladan para ödeme isteğindedirler.

İkinci olarak post-Fordist toplumda talep edilen daha kişiye özel ürünler, daha kısa üretim süresi gerektirir, bu da daha küçük ve daha az üretici sistemler doğurur. Dolayısıyla toplum birbirinin aynı ürünler üreten büyük fabrikalardan çok çeşitli ürünleri olan küçük fabrikalara doğru geçişi yaşamaktadır.

Üçüncü olarak post-Fordist dünyada yeni teknolojiler esnek üretimi kârlı hale getirmiştir. Örneğin farklı ürünler üretmek için yeniden programlanabilen bilgisayarlı ekipmanlar eski, tek işlevli teknolojinin yerini almaktadır. Bu yeni üretim süreci daha esnek sistemlerle, örneğin daha esnek bir yönetim biçimiyle denetlenecektir.

Dördüncü olarak post-Fordist sistemler, işçilerden eskisine oranla daha çok şey ister. Örneğin işçiler yeni, daha talepkâr, daha karmaşık teknolojilerle çalışmak için daha fazla beceriye ve daha

10. Pierre Bourdieu. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1984.

iyi eğitime gerek duyar. Bu yeni teknolojiler, işçilerin daha fazla sorumluluk alabilmeleri ve daha fazla özerklikle çalışabilmeleri anlamına da gelir. Dolayısıyla post-Fordizm yeni bir işçi tipine gerek duyar.

Son olarak post-Fordist işçiler farklılaştığı için, daha farklı mallar, yaşam biçimleri ve kültür araçları istemeye başlarlar. Diğer bir deyişle, işyerindeki büyük farklılaşma genel olarak toplumda daha büyük bir farklılaşmaya yol açar. Bu da işyerinde daha farklı talepler ve daha da büyük bir farklılaşmaya neden olur.

Post-Fordizmin bu öğelerinin modern dünyada ortaya çıkmasına karşın, Fordizm öğelerinin varlığını sürdürdüğü ve hiçbir yok olma belirtisi göstermediği de aynı derecede açıktır; Fordizmle açık bir tarihsel kopuş yaşanmamıştır. Aslında "McDonaldizm", yani Fordizmle ortak birçok yanı olan bu olgu günümüz toplumunda şaşırtıcı bir hızla gelişmektedir. McDonaldizmin Fordizmle paylaştığı şeyler arasında türdeş ürünler, katı teknolojiler, standartlaştırılmış iş rutinleri, işten becerinin çıkarılması, işin (ve müşterinin) türdeşleşmesi, seri işçi ve tüketimin türdeşleşmesi sayılabilir. Fordizmin üstünlük noktasından bu McDonaldlaştırma öğelerinin her birini kısaca görelim.

Birinci olarak türdeş ürünler, McDonaldlaştırılmış bir dünyaya egemendir. Big Mac, Egg McMuffin ve Chicken McNugget zaman ve yer açısından birbirine eştir. İkinci olarak Burger King'in taşıyıcı sistemi, fast-food sanayisindeki patates kızartması ve meşrubat makineleri gibi teknolojiler, Henry Ford'un montaj bandı sistemindeki teknolojilerin çoğu gibi esnekliğe açık değildir. Üstelik fast-food restoranındaki iş rutinleri büyük oranda standartlaştırılmıştır. İşçilerin müşterilere söylediği sözler bile rutinleştirilmiştir. Bir fast-food restoranındaki işlerde beceri rol oynamaz; bu işler az yetenek gerektirir ya da hiç gerektirmez. İşçiler türdeştir ve fast-food restoranının talepleriyle müşteriler de türdeşleştirilmiştir (örneğin az bulunan bir burger istemeye sakın cüret etmeyin). Fast-food restoranlarındaki işçilerin yerine rahatlıkla yenileri alınabilir. Son olarak McDonaldlaştırmayla tüketilen ürün ve tüketilme biçimi de türdeşleştirilmiştir.

Dolayısıyla bu ve diğer yollarla Fordizm, McDonaldlaştırmaya dönüştürülmüş olmasına karşın, modern dünyada hâlâ canlılığını

korumaktadır ve sağlam durumdadır. Üstelik klasik Fordizm, örneğin montaj bandındaki biçimiyle, Amerikan ekonomisinde varlığını önemli ölçüde sürdürmektedir.

Daha önce de gördüğünüz gibi, bazıları kaliteli ürünlerin üretim ve satışına Fordizmin değil, post-Fordizmin uyum sağladığını ileri sürürler. Bu sav, McDonaldlaştırmanın temel ilkeleriyle –niceliğe verilen önem ve bunun sonucunda niteliğe ilgi gösterilmemesi– çelişmektedir. Genel olarak durum buyken, kaliteli ürünleri McDonaldlaştırmak olanaksız mı? Bazı durumlarda olanaksızdır (örneğin *haute cuisine* ya da becerikli fırıncıların göze çarpan kekleri), ama öbürlerinde kalite ve McDonaldlaştırma birbirine karşıt değildir.

Starbucks kahve dükkânlarındaki patlamayı ele alalım.[11] Starbucks yüksek fiyatlara yüksek kalitede kahve satar. 1987'de Seattle'da yerel bir işyeri olan Starbucks 1994'te, bir önceki yılın 176 milyon dolarına kıyasla 285 milyon dolarlık net satışlı 470 mağazanın sahibi (isim hakkı verme uygulaması yok) oldu. Şirket yüzyılın sonunda ABD'de bu tür bin beş yüz mağaza sahibi olmayı planlıyor ve uluslararası pazarlara açılmak da planları arasında. Starbucks kaliteden taviz vermeden kahve işini McDonaldlaştırmayı başardı. Başarılarındaki sırrın, çok basit bir ürünü (kahve), üzerinde çok az işlem yaparak (öğüterek) ya da hiçbir şey yapmadan (tane kahveyi torbalayarak) satmaları olduğunu düşünüyorum. Basit ürün ve süreçler kaliteden taviz vermeden McDonaldlaştırılabilir, ama daha karmaşık süreç ve ürünler McDonaldlaştırılamaz. Big Mac'leri bir yana bırakırsak burgerler ve patates kızartması bile kahveden çok daha karmaşıktır.

McDonald's ve Starbucks'ta benzer bir karmaşıklıkta olan servise gelince, Starbucks, McDonaldlaştırılmış sistemlerde bulunan sorunları yarı bilinçli şekilde gidermeye çalıştı. Starbucks'ın kurucusunun dediği gibi:

> Amerika'da servis kaybolmuş bir sanattır. Sanırım insanlar iyi bir iş yapmak istiyor, ama kötü muamele görürlerse bozuluyorlar... Bir tezgâh arkasında çalışmak Amerika'da profesyonel bir iş olarak görülmüyor. Buna inanmıyoruz. İnsanlarımıza onur ve özgüven vermek

11. Alex Witchel. "By Way of Canarsie, One Large Hot Cup of Business Strategy." *New York Times*, 14 Aralık 1994, s. C1, C8.

istiyoruz, ama bunu bu servisle yapamayız. Bu yüzden gözle görülür faydalar sunuyoruz. Perakende fast-food'da eleman değişim oranı bir yılda %200 ile 400 arasındadır. Starbucks'ta ise %60'tır.[12]

Servis kahve öğütmekten daha karmaşık bir iş olduğu için, Starbucks'ın yaygın ve sürekli olarak yüksek kalitede servis verip vermeyeceğini ileride göreceğiz.

Post-modernizm: Hiperuzayda sürükleniyor muyuz?

Son olarak "post-modernizm" diye bilinen daha genel bir perspektif var.[13] Post-modernizmin birçok çeşitlemesinin olmasına karşın,[14] en aşırı görüş, modern toplumla bir kopuşu temsil eden yeni bir post-modern topluma girdiğimiz ya da girmekte olduğumuz yolundadır; post-modernite, modernitenin ardından gelir ve onun yerini alır. Birçok diğer farklılıkların arasında modernite genellikle son derece akılcı ve esneklikten uzak görülürken, post-modernite daha az akılcı, daha akıldışı ve daha esnek olarak değerlendirilir.

En ünlüleri Jean-Francois Lyotard olan çok sayıda yazar, McDonald's olgusunu post-modern bir olgu olarak görmüştür. Arthur Kroker, Marilouise Kroker ve David Cook, McDonald'ı "postmodern hamburgerler" başlığı altında inceler.[15] "Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Postmodern Space" ("McDonald'ı Yazmak, Geçmişi Yemek: Bir Postmodern Uzam

12. Alex Witchel. "By Way of Canarsie, One Large Hot Cup of Business Strategy." *New York Times*, 14 Aralık 1994, s. C8.
13. Post-modernizm üzerine daha fazla bilgi için bkz. Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. Londra: Sage, 1976/1993; Frederic Jameson. "Postmodernism or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 53-92; Frederic Jameson. *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*. Durham, North Carolina: Duke University Press, 1991; Jean-Francois Lyotard. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*: Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Press, 1984. İyi bir genel bilgi için bkz. Steven Best ve Douglas Kellner. *Postmodern Theory: Critical Interrogations*. New York: Guilford Press, 1991.
14. Bkz. George Ritzer. Modern Sociogical Theory (4. baskı), 12. bölüm. New York: McGraw-Hill, yakında çıkacak; daha geniş bir inceleme için bkz. George Ritzer. *Postmodern Social Theory*. New York: McGraw-Hill, yakında çıkacak.
15. Arthur Kroker, Marilouise Kroker ve David Cook. *Panic Encyclopedia: The Definitive Guide to the Postmodern Scene*. New York: St. Martin's Press, 1989, s.119.

Olarak McDonald") adlı bir incelemesinde Allen Shelton, McDonald's ile post-modernizm arasındaki ilişkiyi ayrıntısıyla analiz ederek "Bence McDonald's post-modernizmin amblemidir, çağımızın tabelası işlevini gören manevi bir simgedir,"[16] der.

Post-modernitenin, modernitenin ardılı olarak görülmesi açısından post-modernizm, McDonaldlaştırma tezine karşıt konumdadır: Akıldışılıkta artış olduğu düşüncesi, akılcılıkta artış olduğu görüşüyle çelişir. Aşırı uçtaki post-modern tez açısından McDonald's hem modernitenin, hem de post-modernitenin simgesi olamaz. Ne var ki daha az radikal post-modern yönelimler McDonald's gibi olguları *hem* modern, *hem de* post-modern karakteristiklere sahipmiş gibi görmemizi sağlar.[17]

Dolayısıyla Shelton, McDonald's ile post-modernizmi özdeşleştirmesine karşın, benim modernizmle (endüstriyalizm ve Fordizmle de) özdeşleştireceğim çeşitli olgularla da bağlantısını kurar. Örneğin Shelton, McDonald's sisteminin müşteriyi otomatlaştırmayı başarması gibi kusursuz bir noktayı ortaya koymaktadır. Yani müşteri fast-food restoranına girdiği ya da araba penceresinden alışveriş yaptığı zaman bir tür otomatlaşmış sisteme girmiş olur ve sistemin içine püskürtülür; "yakıtını aldığı" zaman da sistemden dışarıya püskürtülür. Shelton'a göre bu yüzden McDonald's bir restorandan çok bir fabrikaya benzer. Ne var ki, burası "müşteriler için ağır iş yaptırılan bir yer değil, yüksek teknolojili bir fabrikadır."[18] Dolayısıyla, bu post-modernist perspektife göre McDonald's post-modern bir olgu olduğu kadar modern bir olgudur da.

David Harvey de ılımlı bir post-modernist tez öne sürer. Harvey büyük değişiklikler görmesine ve bu değişikliklerin post-modern düşüncenin temelinde yer aldığını ileri sürmesine karşın, modernite ile post-modernite arasında birçok süreklilik olduğuna da inanır. Vardığı temel sonuç, "1973'ten bu yana kapitalizmin yü-

16. Allen Shelton. "Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Post-modern Space." (yayımlanmamış).
17. Smart, insanların modernizm ve post-modernizmi birer dönem olarak görmek yerine, sürekli modernliğin sınırlamalarını gösteren post-modernlikle bir dizi uzun dönemli ve süregelen ilişki içinde gördüklerini savunuyor. Bkz. Barry Smart. *Postmodernity*. Londra: Routledge, 1993.
18. Allen Shelton. "Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's as a Post-modern Space." (yayımlanmamış).

zeysel görüntüsünde kesinlikle bir değişim olması"na karşın "... kapitalist birikimin ve kriz eğilimlerinin temel mantığı aynı kalır"[19] şeklindedir.

Harvey'nin yaklaşımındaki temel düşünce, zaman-uzam sıkışması düşüncesidir. Harvey, modernizmin hem uzamı hem de zamanı sıkıştırmaya hizmet ettiğine ve bu sürecin post-modern dönemde hızlanarak "yönsüzleştirici ve yıkıcı bir etkisi olan, yoğun bir zaman-uzam sıkıştırması aşaması"na yol açtığına inanır. Ama kapitalizmin daha erken dönemlerinde bu, öz olarak farklılık göstermez: "Kısacası, her zaman kapitalizmin dinamiğinin merkezinde yer alan, zaman içinde uzamın yok olması sürecinde başka bir sert raunda tanık olduk."[20]

McDonaldlaştırılmış dünyada uzam sıkışmasının bir örneği olarak bir zamanlar dış ülkelerde ya da büyük kentlerde bulunan yiyecekler, İtalyan, Meksika ya da Cajun yemekleri yapan fast-food zincirlerinin yaygınlığı nedeniyle artık tüm ABD'de hemen ve yaygın biçimde bulunabiliyor. Aynı şekilde zaman sıkıştırmasının bir örneği olarak da, eskiden hazırlanması saatler süren yemekler artık mikrodalga fırında birkaç saniyede pişirilebiliyor ya da bir fast-food restoranında hemen satın alınabiliyor. Farklı bir örnek vermek gerekirse, 1991'de Irak ile yapılan savaşta televizyon (özellikle de CNN) izleyenleri anında bir yerden bir yere –Bağdat'taki hava akınlarından Tel Aviv'deki SCUD saldırılarına, oradan da Riyad'daki askeri brifinglere– aktarıyordu. Seyirciler birçok askeri gelişmeyi generaller ve ABD başkanıyla aynı anda öğreniyordu. Dolayısıyla Harvey'ye göre post-modernite, moderniteden ayrı değildir; her ikisi de *aynı temel dinamiği yansıtır.*

Modernite ile post-modernite arasında hiçbir ayrı dönem olmadığı yolunda yapılan tartışmalardan en iyi bilineni, Frederic Jameson'ın "Postmodernism, or The Cultural Logic of Late Capitalism" (Post-modernizm ya da Geç Kapitalizmin Kültürel Mantığı)

---

19. David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change.* Oxford, İngiltere: Basil Blackwell, 1989, s.189.
20. David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change.* Oxford, İngiltere: Basil Blackwell, 1989, s. 284, 293. Shelton zaman-yer sıkışıklığına da büyük önem verir, ama bunu post-modernizm ile özdeşleştirir ve modernizmden ayırır.

incelemesinde (daha sonra kitabında) yer alır.[21] Bu başlık Jameson'ın, şimdi "geç" aşamasında olan kapitalizmin (kesinlikle "modern" bir olgu) günümüzün dünyasına egemen olduğu yolundaki Marksist yaklaşımını açıkça göstermektedir. Ne var ki kapitalizm artık yeni bir kültürel mantık –post-modernizm– geliştirmiştir. Diğer bir deyişle, kültürel mantığın değişmiş olmasına karşın, temel ekonomik yapı kapitalizmin erken biçimleriyle tutarlıdır, yani hâlâ "modern"dir. Üstelik kapitalizm kendini korumak amacıyla kültürel bir sistem oluşturma gibi aynı eski hilelerine de devam etmektedir.

Kapitalizmin son aşaması "sermayenin şimdiye kadar metalaştırılmamış alanlara şaşılacak derecede yayılmasını"[22] içerir. Jameson bu yayılmayı Marksist kuramla tutarlı bulmakla kalmaz, daha da saf bir kapitalizm biçimi yaratan bir yayılma olarak görür. Jameson'a göre modern kapitalizmin anahtarı, çokuluslu karakteri ve çokuluslu şirketlerin mala dönüştürülen ürün yelpazesini büyük oranda genişletmiş olmasıdır. İnsanların kültürle özdeşleştirdikleri estetik öğeler bile kapitalist pazarda alınıp satılabilecek mallara dönüştürülmüştür. Bunun sonucunda yeni post-modern kültürü aşırı farklı unsurlar oluşturmaktadır.

Jameson beş temel öğeden oluşan bir post-modern toplumun net bir görüntüsünü verir. Burada bu öğeleri açıklayacak ve toplumun McDonaldlaştırılmasıyla bağlantılarını kuracağım.

Birinci olarak daha önce de gördüğümüz gibi Jameson, post-modernite ile geç kapitalizm arasında bağlantı kurar. McDonaldlaştırmanın kapitalizmin erken biçimleriyle bağlantılı olabileceğine kuşku yok. Örneğin McDonaldlaştırma maddi çıkarlardan hareket eder, kapitalizmle yakından bağlantılıdır. Ama McDonaldlaştırma geç kapitalizmin çokulusluluğunun da bir örneğidir. Birçok McDonaldlaştırılmış iş alanı uluslararasıdır ve temel büyümelerini artık dünya pazarında yapmaktadırlar.

İkinci olarak post-modern toplum, yüzeysellikle karakterize

21. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 53-92; *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism.* Durham, North Carolina: Duke University Press, 1991.
22. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 78.

edilir. Bu toplumun kültürel ürünleri temel anlamlarla derinden bağlantılı değildir. Andy Warhol'un ünlü Campbell çorba kutularıyla yaptığı resim buna iyi bir örnektir; bu resim kutuların kusursuz temsillerinden başka bir şey değilmiş gibi görünüyor. Post-modern kuramla özdeşleşmiş kilit bir terim kullanacak olursak resim, insanların orijinal ile kopyayı birbirinden ayıramadığı bir *simulacrum*'dur. Bir *simulacrum* aynı zamanda kopyanın kopyasıdır; Warhol'un çorba kutuları resmini kutuların kendilerinden değil, resimlerinden yaptığı söylenir. Jameson *simulacrum*'u, "orijinali hiç olmayan tıpatıp aynı kopya"[23] olarak tanımlar. Bu tanım gereği *simulacrum*, yüzeysel bir şeydir.

Açıktır ki McDonaldlaştırılmış bir dünya bu tür bir yüzeysellikle karakterize olur. İnsanlar McDonaldlaştırılmış sistemlerden hiç etkilenmeden geçer gider; örneğin müşteriler McDonald's çalışanlarıyla ve ürünlerle kalıcı olmayan ve yüzeysel bir ilişki kurar. McDonald's ürünleri de *simulacrum*'un harika örnekleridir. Her Chicken McNugget bir kopyanın kopyasıdır; orijinal Chicken McNugget hiç var olmamıştır. Orijinal, yani tavuk, McNugget'ın içinde pek ayırt edilemez.

Üçüncü olarak Jameson, post-moderniteyi duygu ya da etkinin azalmasıyla karakterize eder. Warhol'un başka bir resmini, Marilyn Monroe'nun neredeyse fotoğraf etkisi veren bir resmini klasik modernist bir resimle –Edvard Munch'un *Çığlık* resmiyle– karşılaştırır. Bu sürrealist resim, derin bir umutsuzluk, sosyolojik terimlerle açıklarsak yabancılaşma ya da derin bir bunalım içindeki bir insanı gösterir. Warhol'un Marilyn Monroe resminde ise hiçbir gerçek duygu ifade edilmez. Bu, Munch'un tasvir ettiği yabancılaşmaya modern dünyanın neden olduğu şeklindeki post-modernist iddiayı yansıtır. Ne var ki post-modern dünyada yabancılaşmanın yerini parçalanma alıyor gibidir. Dünya ve üstündeki insanlar parçalanmış olduğu için, geriye kalan etki "yüzer-gezer ve kişisellik dışı"dır.[24]

Bu most-modern duygularla ilgili tuhaf bir tür öfori ya da Ja-

23. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 66.
24. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 64.

meson'ın tercih ettiği terimle "yoğunluklar" da vardır. Jameson örnek olarak "araba kazalarının bile yeni bir halüsinasyon görkemiyle parladığı"[25] fotorealist bir kent manzarasını verir. Kentin pisliğinin ortasında araba kazalarına dayalı öfori gerçekten de tuhaf bir duygudur.[26]

Açıktır ki McDonaldlaştırılmış dünya, samimi duygu ve etki anlatımlarının yok olduğu bir dünyadır. McDonald's restoranlarında müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler arasında ya çok az duygusal bağ kurulabilir ya da hiç kurulamaz. Şirket samimi duyguları yok etmeye çalışır ki, işler olabildiğince düzgün, akılcı yürüyebilsin. Bugün McDonald's, yarın Denny's, ertesi gün de Pizza Hut'a giden insanlar olduğu sürece McDonaldlaştırılmış bir dünya da parçalanmıştır. McDonaldlaştırılmış dünyada özellikle çalışanlar arasında yabancılaşmanın modern dünyayı temsil etmesine karşın, McDonaldlaştırma, Jameson'ın tanımladığı yüzer-gezer etkiyi de sunar. İnsanlar McDonaldlaştırılmış dünyaya öfke, düşmanlık duyabilir, ama nereye yöneltmek gerektiğini bilmek zor olduğu için bu duygu yüzer-gezer bir biçim alır; üstelik o kadar çok farklı şey McDonaldlaştırma sürecine girmiş görünüyor ki. McDonaldlaştırılmış bir toplumda etki yokluğuna karşın, insanlar McDonaldlaştırılmış alanlara girdiklerinde çoğunlukla bir tür yoğunlukla, bir öfori hissederler. Parlak ışıklar, renkler, dev tabelalar, çocuklara yönelik oyun alanları vb. ziyaretçilere bir eğlence parkına girdikleri ve heyecan verici zaman geçirecekleri izlenimini verir.

Dördüncü olarak Jameson, post-modern dünyada tarihselliğin kaybolmasından söz eder. Geçmişi bilememek "geçmişin bütün biçemlerine yönelik rastgele bir yamyamlığa" ve post-modernistlerin *pastiş** adını verdiği kavramın yaratılmasına yol açmıştır. Yani tarihçiler geçmiş hakkında gerçekleri hiçbir zaman bulamadıkları, hatta tutarlı bir hikâye bile oluşturamadıkları için, geçmişle ilgili

---

25. Fredric Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 76.
26. Postmodern yoğunluk, "vücut yeni elektronik medyaya bağlandığı" zaman da ortaya çıkar. Bkz. Martin Donougho. "Postmodern Jameson," Douglas Kellner (der.) *Postmodernism*, Jameson, Critique'de. Washington, DC: Maisonneuve Press, 1989, s. 85.
* Pastiş: Çeşitli yapıtları taklit edip hicvederek yapılan müzik parçası ya da resim. (çn.)

bazen çelişkili ve karışık düşünce pastişleri yaratmakla tatmin buluyor olmalılar. Üstelik post-modern dünyada tarihsel gelişmeye, geçen zamana yönelik net bir anlam da yoktur. Geçmiş ve bugün ayrılmaz biçimde iç içe geçmiştir. Örneğin E.L. Doctorow'un *Ragtime*'ı gibi tarihsel romanlar "tarihsel göndergenin yok oluşunu" sunar. "Bu tarihsel roman artık tarihsel geçmişi sunmak üzere yazılamaz; ancak o geçmişle ilgili düşüncelerimizi ve klişelerimizi 'sunabilir'."[27] Diğer bir örnek de, bugünle ilgili olmasına karşın 1930'ları andıran bir atmosferin yaratıldığı *Body Heat* (Ateşli Vücutlar) adlı filmdir. Bunu yapmak için,

> bugünün nesne dünyası –kültür ürünleri ve aygıtlar, hatta görünüşleri o günün imgesini vermeye hizmet eden otomobiller bile– ince ince işlenir. Bu yüzden filmdeki her şey resmi güncelliğini gizlice bulanıklaştırır ve anlatıcıyı tarihsel zamanın ötesinde, sonsuz otuzlardaymış gibi algılamanızı sağlar.[28]

Böyle bir film ya da roman "tarihselliğimizin azalmasının bir belirtisidir."[29] Geçmiş, bugün ve gelecek arasında ayrım yapamama bireysel düzeyde bir tür şizofreni olarak ortaya çıkar. Post-modern birey için olaylar parça parçadır ve sürekliliğini kaybetmiştir.

McDonaldlaştırılmış sistemler genellikle tarih duygusundan yoksundur. İnsanlar kendilerini, ya tarihsel olarak belirlenme girişimlerini reddeden ya da birçok tarihsel dönemin pastişini sunan ortamlarda bulurlar. Bu pastişin en iyi örneği, geçmiş, bugün ve gelecek dünyaları çorbaya çeviren Disney Dünyası'dır. Üstelik McDonaldlaştırılmış ortamlara giden ziyaretçiler de zamanın geçişiyle ilgili bir duygudan yoksun olma eğilimindedir. Birçok durumda sistemin tasarımcıları bunu özellikle yaratmak isterler. Bu isteğin en iyi örnekleri, her ikisinde de görünür yerlerde saat bulunmayan alışveriş merkezleri ve Las Vegas kumarhaneleridir. Ne var ki McDonaldlaştırılmış dünyanın bütün özellikleri böyle bir za-

27. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 65-66, 71.
28. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 68.
29. Frederic Jameson. "Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism." *New Left Review 146* (1984): 68.

mansızlık yaratmaz ve dolayısıyla moderniteyle sürekliliğini gösterir. Bir fast-food restoranında yemek yemeyi seçenler için, oyalanmalarını önlemek amacıyla zaman önemli hale getirilir (örneğin masaların yirmi dakikayla sınırlı olarak kullanılması gerektiğini gösteren tabelalarla). Öte yandan, insanların sonu olmayan bir zincirin tek bir halkası gibi önünden geçip gittikleri araba pencereleri, zamansız bir örümcek ağının bir parçasıymış gibi görünür.

Beşinci olarak Jameson, post-modern toplumla yeni bir teknolojinin bağlantılı olduğunu ileri sürer. Otomobil montaj bandı gibi üretken teknolojiler yerine *yeniden* üretim yapan teknolojilerin, özellikle televizyon ve bilgisayar gibi elektronik medyanın egemenliğinden söz eder. Sanayi devriminin "heyecan verici" teknolojilerinin aksine bu yeni teknolojiler bütün imgeleri düzleştirir ve her birini diğerlerinden ayırt edilemez kılar. Post-modern dönemin bu "içe patlayan" teknolojileri, modern dönemin "dışa patlayan" teknolojilerine oranla çok farklı kültürel ürünler yaratmıştır.

McDonaldlaştırılmış sistemler, bazı eski moda üretken teknolojileri (örneğin montaj bandı) kullanmasına karşın, yeniden-üretim teknolojilerinin egemenliği altındadırlar. Yani daha önceden üretilmiş olanı defalarca yeniden üretirler. İkinci Bölüm'de fast-food restoranlarının uzun zamandır var olan ürün, servis ve teknolojileri nasıl yalnızca yeniden ürettiğini ele almıştım. Ürettikleri şeyler düz, özelliksiz ürünler (McDonald's hamburgeri) ve hizmetlerdir (kasa görevlisiyle klişeleşmiş ilişki).

Özetlersek Jameson, insanların içinde başıboş dolaştığı, yaşadığı çokuluslu kapitalist sistemi ya da patlayacak şekilde büyüyen kültürü ve pazarı anlayamadıkları bir post-modernite imgesi sunar. Bu dünyanın ve üzerindeki her insanın bir paradigması olarak Jameson, ünlü post-modern mimar John Portman'ın tasarladığı Los Angeles Hotel Bonaventure örneğini verir. Bu otelin lobisinde insanlar, her türlü nirengi noktasını kaybetmişlerdir: Jameson'ın terimiyle *hiperuzayın* bir örneği, modern uzam kavramlarının insanların yön bulmasına yardımcı olamadığı bir alandır burası. Bu lobi, içinde odalar bulunan tam asimetrik dört kuleyle çevrilidir. İnsanlar ilk tasarımında planlandığı şekilde otel lobisinin yolunu bulmakta zorluk çektikleri için otel yönetimi renkli işaretler ve yön levhaları asmak zorunda kalmıştır.

Bonaventure lobisindeki bu durum, insanların geç kapitalizmin çokuluslu ekonomisinde ve kültürel patlamasında yönlerini bulamamasının bir eğretilemesidir. İnsanlar yeni haritalara ihtiyaç duyarlar. Bu tür haritalara duyulan ihtiyaç, Jameson'ın insanların dünyasal olarak tanımlı bir dünyadan uzamsal olarak tanımlı bir dünyaya geçtikleri görüşünü yansıtır. Gerçekten de, hiperuzay düşüncesi ve Hotel Bonaventure'nin lobisi örneği, post-modern dünyada uzamın başatlığını gösterir. Dolayısıyla Jameson'a göre bugünkü temel problem, insanların post-modern uzam içinde kendilerini konumlandırma ve bu uzamın haritasını çıkarma yeteneklerini yitirmiş olmalarıdır.

Aynı şekilde McDonaldlaştırılmış bir dünya da yönsüzleştiricidir ve bunun da haritasını çıkarmak zordur. Örneğin Pekin'in kent merkezinde olup gene de McDonald's ve Kentucky Fried Chicken yiyor olabilirsiniz. Uzam ve belirli yerlerle ilgili şeyler önemli ölçüde değiştiği için insanlar artık tam olarak nerede olduklarını bilmezler ve yeni rehberlere ihtiyaç duyarlar. Hiperuzayın kusursuz örnekleri arasında alışveriş merkezi, büyük Las Vegas kumarhanesi ve Disney Dünyası sayılabilir.

Yani McDonaldlaştırma, Jameson'ın beş karakteristiğine uygundur, ama belki de sırf Jameson post-moderniteyi yalnızca modernitenin son aşaması olarak gördüğü için. Diğer etkenlerin yanı sıra kesin bir sınır çizgisinin de çizilememesi yüzünden bazı akademisyenler yeni, post-modern toplum düşüncesini reddeder. Bir akademisyen şöyle diyor: "Bütün bunları reddediyorum. 'Yeni Zamanlar'da yaşadığımıza, son iki yüzyıldır global olarak egemen olan kapitalist üretim tarzından temel olarak farklı bir 'post-endüstriyel ve post-modern dönemde' yaşadığımıza inanmıyorum."[30]

Günümüzün "post-modern" toplumunun "modern" atasından büyük ölçüde farklı olmasına karşın, büyük bir sürekliliğin de var olduğu açıktır. McDonaldlaştırma hiçbir yok olma ve yerini yeni, post-modern biçimlere bırakma belirtisi göstermiyor. McDonaldlaştırma diğer şeylerin yanı sıra aşırı katı yapılar üreten, son derece akılcı, modern bir olgudur. Dolayısıyla McDonaldlaştırm[illegible] bu tür modern olguların hızla yok olduğu post-modern bir toplu[illegible]

30. Alex Callinicos. *Against Postmodernism: A Marxist Critique*. New York: [illegible] Martin's Press, 1990, s. 4.

geçtiğimiz savının reddidir. Üstelik McDonaldlaştırılmış sistemler modern öğelerin yanı sıra birçok post-modern karakteristik de sergiler. Diğer bir deyişle, McDonaldlaştırıcı dünya *hem* moderniteyi *hem de* post-moderniteyi gösterir.

C. SONUÇ

Hiçbir toplumsal kurum sonsuza dek varlığını sürdürmez. McDonaldlaştırmanın bugünün dünyasında büyük bir güç olmasına karşın, McDonaldlaştırılmış sistemler, toplumun niteliği artık bu sistemlere uygun olmayacak derecede değişene kadar güçlü kalır. McDonaldlaştırma yok olduktan sonra McDonald's ABD'de ve dünyanın birçok kısmında bıraktığı hem olumlu hem de olumsuz büyük etkisiyle hatırlanacaktır. İkinci Bölüm'de McDonaldlaştırmanın öncelleri olarak bürokrasiler, bilimsel yönetim ve montaj bandını incelemiştim. McDonald's da öncelleri gibi önemini yitirdikten, hatta sahneden çekildikten sonra, hâlâ daha akılcı olan bir dünyanın muştucusu olarak gene de hatırlanacaktır.

IX
McDonaldlaştırmanın sınırları
Doğum, ölüm ve ötesi



McDonaldlaştırmada, kendini sürekli çoğaltan ve genişleten, değiştirilemez bir nitelik var.[1] McDonaldlaştırmanın sınırlarını durmadan genişlettiği, hiç durmadan "kılıfı ittiği" söylenebilir. Elinizdeki kitabın her yerinde görüldüğü gibi bu durum birçok bakımdan çok açıktır. McDonald's tüm ABD'ye ve ötesine yayılmıştır,[2] ABD dışındaki yerlerde ülke içinde olduğu kadar ya da daha çok iş yapmaktadır. Fast-food ve onun yöntemlerini benimseyen üst düzey zincirler mantar gibi çoğalıyor. Birçok başka örgütlenme

1. *McDonaldlaştırmayı antropomorfozdan geçirip somutlaştırmakla suçlanmayayım diye*, süreci ileri iten aslında insanlar ve kurumlardır.
2. Bill McDowall. "The Global Market Challenge." *Restaurants & Institutions*, cilt 104, sayı 26, 1 Kasım 1994, s. 52 vd.

türü de McDonald's modelini kendi gereksinimlerine uyarlıyor. Öbür ülkeler McDonald's sisteminin ülkelerine özgü çeşitlemelerini yaratıyor, hatta bazıları işleri tersine çevirip bunları tekrar ABD'ye ihraç ediyor.

Ne var ki bu bölümde McDonaldlaştırmanın yayılmacılığına çok farklı, hatta şaşırtıcı bir tarzda yaklaşmak istiyorum. McDonaldlaştırma ilk olarak *yaşam* ile yani yaşamın gündelik yanlarıyla –yiyecek, içecek, barınak vb.– ilgili birçok şey üzerinde yoğunlaştı. Yaşam sürecine sıkı sıkıya yerleşen McDonaldlaştırma, mümkün olan yerlerde yaşamın hem başlangıcını hem de sonunu –doğum ve ölüm– içerecek şekilde her iki yönde dışa doğru yayıldı. Post-modern kuramcı Jean Baudrillard'ın dediği gibi, "Toplumsal düzenin temel yasası... yaşam ve ölümün sürekli denetimi[dir]."[3] Gerçekten de, süreç, ilk bakışta mutlak sınırlarıymış gibi "doğum öncesi" ve "ölüm sonrası" denebilecek dönemlerin ötesine geçti. Dolayısıyla bu bölüm, McDonaldlaştırmanın doğum ve öncesiyle ölüm ve sonrasını "sömürgeleştirmesi" denebilecek bir kavramı ele almaktadır.[4]

Bu kitabın geleneği olduğu üzere, ölüm ve doğumu McDonaldlaştırmayla ilgili birçok yaygın avantaj üzerinde durmayacağım.[5] Normalde asla doğmayacak olan çocuklar doğdu ve yaşadı. Yelpazenin diğer ucunda modern tıp eskiden olsa ölebilecek birçok insanı kurtardı. Ne var ki doğum ve ölümün McDonaldlaştırılmasıyla ilgili sorunlar görece az ilgi görür. İlgi gördükleri zaman bile bu sorunlar McDonaldlaştırma gibi bir sürecin daha geniş bağlamında ortaya konmaz. Bu bağlam, söz konusu sorunları birbirinden kopuk birer gelişme olarak değil, çok çeşitli toplumsal değişimlerle yakından bağlantılı biçimde ele almamızı sağlar.

---

3. Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. Londra: Sage 1976/1993, s.172.

4. Bu düşünce çağdaş Alman kuramcı Jurgen Habermas'ın çalışmasından alınmıştır. Habermas canlı dünyasının sömürgeleştirilmesi dediği kavram üzerinde odaklandı. Bkz. Jurgen Habermas. *The Theory of Communicative Action: Volume 2, Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Boston: Beacon Press, 1987.

5. Diğer çocukların doğmadıkları, kürtaja kurban gittikleri ve dolayısıyla kendilerinin ve sevdiklerinin acılı bir yaşamdan kaçınmış oldukları nedense daha tartışmalı bir görüştür.

Neden doğum ve ölümün McDonaldlaştırılması? Bunun bir nedeni de, yaşamın kendisinden sonra insanlar için yaşama giriş ve çıkışları kadar önemli bir şeyin daha olmamasıdır. Bunun önemini dikkate aldığımızda, doğum ve ölümün McDonaldlaştırmadan yarar sağlayanların ilgisini çekmesi şaşırtıcı değildir.

İkinci olarak doğum ve ölüm süreçleri, çok büyük kaygılara neden olan birçok öngörülemezlik içerir. Modern, akılcı bir toplum bu öngörülemezlikleri en aza indirmeye çalışacaktır. Doğumla ilgili öngörülemezlikler şunlardır:

- Bir kadının hamile kalıp kalamayacağı.
- Bir erkeğin baba olup olamayacağı.
- Annenin ya da babanın bebeğe geçebilecek genetik kusurlar taşıyıp taşımadığı.
- Bebeğin genetik kusurlarla doğup doğmayacağı.
- Hamilelikte komplikasyon olup olmayacağı.
- Bir kadının bebeğini sonuna kadar taşıyıp taşıyamayacağı ya da hamileliğe son verip vermeyeceği.
- Anne ve/veya çocuğun doğumdan sonra yaşayıp yaşamayacağı.
- Bebeğin erkek mi kız mı olacağı.
- Ana-babaların daha fazla çocuk yapmalarının gerekip gerekmediği.
- Toplumun bazı doğumları yasaklayan yasaları kabul etmesinin gerekip gerekmediği.
- Toplumun bazı koşullarda ya da tüm koşullarda kürtajı yasaklamasının gerekip gerekmediği.

Benzer bir öngörülemezlik dizisi ölüm için de söz konusudur:

- İyileşme umudu yoksa mekanik araçlarla bir kişiyi yaşatmaya devam etmenin gerekip gerekmediği.
- Bu çabalarda ne kadar ileri gidileceği.
- Ölme hakkı olup olmadığı.
- Birinin gerçekten öldüğünün nasıl anlaşılacağı ya da buna nasıl karar verileceği.
- Ölüm olduğu zaman hangi törenlerin gerektiği.
- Cesedin nasıl ortadan kaldırılacağı.

McDonaldlaştırmayla birlikte doğum ve ölümle ilgili öngörülemezlikler, belirsizlikler ve kaygılar tam olarak yok edilmese bile azaltılabilir. Ama sonunda bu çabalar da sınırlıdır ve birçok durumda bunlara tümüyle karşı çıkılabilir. Sherwin Nuland, doktor olarak ölümle ilgili şunları söylüyor (ve doğumla ilgili olarak da benzer şeyler söylenebilir): "Her yaşam kendisinden önceki diğer yaşamlardan farklıdır, her ölüm de farklıdır. Her birimizin benzersizliği ölme biçimimize kadar uzanır."[6] Diğer bir deyişle, bazıları, hiç değilse bir dereceye kadar nihai olarak akılcılaştırılamayacak bir şeyi akılcılaştırmaya çalışıyor. İnsanlar, akılcılaştırma çabasının sınırlarını genişletebildikleri ölçüde genişletmek için zorlamaya devam ediyor; yaşamak, doğmak ve ölmekte olabildiğince az akıldışı ya da akılcı olmayan şey bırakmaya çalışıyor. Nuland insanların neyle karşı karşıya olduğunu çok iyi yakalamış:

> Kanser, bırakın gizli bir düşman olmasını, aslında öldürmenin kötü niyetli coşkusuna sahip bir kahramandır. Hastalık sürekli, sınırsız, dairesel şekilde, her şeyi yakıp yıkan yıkıcılık seferini sürdürüyor, hiçbir kural tanımıyor, hiçbir emir kabul etmiyor ve yok etmenin cinayet isyanında bütün direnci kırıyor. Hücreleri cinnet geçirerek sağa sola saldıran bir barbar sürüsünün mensupları gibi hareket ediyor; lidersiz ve yönsüz, ama tek bir amaçla: Uzanabildiği her şeyi yağmalamak.[7]

Benzer şekilde, kanser, "kontrolsüz kötü hücreler yığını," "sürekli ergenlere saldıran bir gangster çetesi," ve "hücre toplumunun çocuk suçluları"[8] olarak tanımlanır. Akılcılaştırmanın gözüpek bir düşmanı varsa, o da kanserdir.

Son olarak olabildiğince çok doğum ve ölümü akılcılaştırmanın sınırsız ödülleri de vardır. Nihai olarak doğum ve ölüme boyun eğdiren insanlar yaşamlarının niteliğini iyileştirebilir. Bu ödüller, doğum ve ölümün çeşitli yanlarını akılcılaştırmayı başarmış insanlar ve kurumlara büyük ekonomik kazanımlar da sağlar. Halkın

---

6. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. 3
7. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. 207
8. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. 208.

talebi ve büyük servetlerin çekiciliğiyle hareket eden birçok kurum McDonaldlaştırmanın sınırlarını genişletmeye çalışıyor. İnsan, geleceğin vitrinlerinde "McDoğumlar" ve "McÖlümler" gibi ilanları neredeyse gözünün önünde canlandırabiliyor: "Milyonlarca doğum kusuru yok edilir" ya da "Milyonlarca ölümden kaçınılır".

A. DOĞUM VE ÖNCESİ: YÜKSEK TEKNOLOJİLİ HAMİLELİKLER VE TASARIM ÜRÜNÜ BEBEKLER

Son yıllarda doğuma giden süreci akılcılaştırmak için çeşitli adımlar atıldı. Örneğin erkeklerin iktidarsızlık sorunu,[9] gelişmekte olan iktidarsızlık klinikleri (klinik zincirleri[10] ya da yakında zincir olacak klinikler) ve bu kliniklerin tıbbi ve mekanik çok çeşitli insansız teknolojileriyle çözülme aşamasında. Bu sayede birçok erkek eşlerini hamile bırakabilir ve hamilelik başlatabilir. Aynı şekilde kısırlık da yapay (daha doğrusu "verici" aracılığıyla)[11] döllenme, laboratuvar koşullarında döllenme,[12] vb. gibi insansız teknolojilerdeki gelişmelerle yok ediliyor. Hamile kalamayan ya da düşük yapan kadınlar için taşıyıcı anneler bu işi yapabiliyor.[13] Hatta menopoz geçirmiş kadınlar bile artık hamile kalma şansına sahip ("büyükanne hamilelikleri").[14] Bu gelişmeler ve çoğu başkaları birçok kadın için çocuk sahibi olmayı çok daha öngörülebilir kılar. Etkili, kullanması kolay, evde yapılan hamilelik testleri, bir kadının hamile olup olmadığına ilişkin belirsizliği artık kaldırıyor. Hamile kalmak isteyen kadınlara yardımcı olmak amacıyla, yumurtlama

9. Lenora Tiefer, "The Medicalization of Impotence: Normalizing Phallocentrism." *Gender and Society 8* (1994): 363-377.
10. Cheryl Jackson. "Impotence Clinic Grows Into Chain." *The Tampa Tribune/ Business and Finance,* 18 Şubat 1995, s. 1.
11. Annette Baran ve Reuben Pannor. *Lethal Secrets: The Shocking Consequences and Unresolved Problems of Artificial Insemination.* New York: Warner Books, 1989.
12. Paula Mergerbagen DeWitt. "In Pursuit of Pregnancy." *American Demographics,* Mayıs 1993, s. 48 vd.
13. Diederika Pretorius. *Surrogate Motherhood: A Worldwide View of the Issues.* Springfield, Illinois: Charles C. Thomas, 1994.
14. "A New Mama, Aged 62." *Daily Mail* (Londra), 19 Haziran 1994, s. 12.

dönemini saptamak üzere evde yapılan testler de var.[15]

Hamilelikle ilişkili büyük öngörülemezliklerden biri de, bir kadının kız mı, erkek mi doğuracağıdır. Cinsiyet seçimine[16] olanak sağlayan klinikler Londra ve Hong Kong'da açıldı, bunlar zamanla "Cinsiyet Seçim Merkezleri" zinciri haline gelebilir. 1970'lerin başında geliştirilen bir teknik kullanılarak erkek kromozomlu spermleri dişi kromozomlu spermlerden ayırmak üzere meni albüminden filtre edilir. Sonra istenen sperm yapay olarak döllenir. Erkek çocuk sahibi olma şansı %75; kız sahibi olma şansı %70'tir.[17] ABD Tarım Bakanlığı şimdilerde hayvanlar arasında cinsiyet seçimiyle ilgili deneyler yapıyor.[18] Spermin DNA'sı fosforlu boyayla boyanarak lazere tutuluyor. Erkek sperm (y kromozomlu) %3-4 daha az DNA taşıdığı için biraz daha az parlıyor; böylece bilgisayarlar erkek spermi belirleyerek ayırıyor. Sonunda çocukların cinsiyetini ana-babaların ihtiyaç ve taleplerine göre saptamak üzere "erkek" ya da "dişi" sperm kullanılabilir. Hatta bu teknoloji çocukların cinsiyeti konusunda Cinsiyet Seçim Merkezleri'nde bugün kullanılan tekniklerden daha da büyük öngörülebilirliğe yol açabilir ve dolayısıyla daha yaygın olarak kullanılabilir.

Bugün uygulanan amniyosentez testi de fetüsün erkek ya da kız olup olmadığını belirlemek için kullanılabilir. İlk olarak 1968'de doğum öncesi tanıda kullanılan amniyosentez, amniyon kesesinden genellikle hamileliğin on dördüncü ile on sekizinci haftaları arasında sıvı alınması işlemidir.[19] Amniyosentez ile birlikte, fetüs "yanlış" cinsiyetteyse ana-baba kürtaj yaptırmayı seçme şansına sahip olmuştur. Bu elbette sözü edilen diğer tekniklere oranla çok daha az verimlidir, çünkü zigotun ana rahmine düşmesinden *sonra* yapılır. Aslında çok az Amerikalı (bir araştırmada yaklaşık %5)

15. Angela Cain. "Home-Test Kits Fill an Expanding Health Niche." *The Times Union-Life and Leisure* (Albany, New York), 12 Şubat 1995, s. 11.
16. Neil Bennett (der.) *Sex Selection of Children*. New York: Academic Press, 1983.
17. "Selecting Sex of Child." *South China Morning Post*, 20 Mart 1994, s.15.
18. Matt Ridley. "A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian 24* (Haziran 1993): 113-123.
19. Rayna Rapp. "The Power of 'Positive' Diagnosis: Medical and Maternal Discourses on Amniocentesis," Donna Bassin, Margaret Honey ve Meryle Mahrer Kaplan (der.). *Representations of Motherhood*. New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1994, s. 204-219.

cinsiyet seçimi yöntemi olarak kürtajı *kullanabileceklerini* söylüyor.[20] Bununla birlikte, amniyosentez ana-babaların çocuklarının cinsiyetini önceden öğrenmelerine olanak sağlıyor.

Bebeğin cinsiyetiyle ilgili kaygılar genetik kusur olasılığının yanında ikinci planda kalır. Son yıllarda geliştirilmiş çeşitli testler bir fetüsün Down sendromu, hemofili, Tay-Sachs ve orak hücreli anemi hastalığı gibi genetik kusurlar taşıyıp taşımadığını belirleyebilir. Amniyosenteze ek olarak bu testler arasında koriyonik villüs örneği alma, maternal serum alfa-fetoprotein testi ve ultrason vardır. Koriyonik villüs örneği alma (CVS) genellikle amniyosentezden önce, hamileliğin dokuzuncu ile on ikinci haftaları arasında yapılır ve daha sonra plasenta haline gelecek keseden çıkan parmak benzeri yapılardan örnek alınmasını içerir. Bunlar fetüsle aynı genetik yapıya sahiptir.[21] Maternal serum alfa-fetoprotein (MSAFP) ise hamileliğin on altıncı ile on sekizinci haftaları arasında yapılan basit bir kan testidir. Yüksek alfa-fetoprotein düzeyi spina bifida'yı;* düşük düzey ise Down sendromunu gösterebilir. Ultrason yüksek frekanslı enerji yansıtarak fetüsün görüntüsünü sağlar. Ultrason diğer şeylerin (cinsiyet, hamilelik süresi vb.) yanı sıra çeşitli genetik kusurları da gösterebilir. Başka birçok teknoloji daha var ve yenilerinin de yaratılacağına hiç şüphe yok.

Bu testlerden biri ya da birden fazlası fetüste genetik bir kusurun varlığını gösterirse, genetik kusurlu bir fetüsü aldırmayı düşünebilen ana-babalar için kürtaj bir seçenek haline gelir. Bu seçeneği benimseyen ana-babalar çocuğa ve aileye genetik anormallik ya da hastalık nedeniyle acı çektirmek istemez. Öjenik bilimcileri, toplum için bu tür çocukların doğmasına izin vermenin ve doğumla birlikte gelen akıldışılıkları yaratmanın akılcı olmadığını düşünüyor. Maliyet açısından (hesaplanabilirlik) bakılınca, çocukların doğmasına ve birkaç yıl yaşamasına izin ver-

20. Aliza Kolker ve B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, Connecticut: Bergin and Garvey, 1994, s.158.
21. Aliza Kolker ve B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, Connecticut: Bergin and Garvey, 1994; Ellen Domke ve Al Podgorski. "Testing the Unborn: Genetic Test Pinpoints Defects, But Are There Risks?" *Chicago Sun-Times*, 17 Nisan 1994, s. C5.
* *Spina bifida:* Omurgada doğuştan gelen bir bozukluk. (ç.n.)

mek yerine kusurlu fetüsleri kürtajla aldırmak daha az maliyetli olur. Böyle bir mantıkla yaklaşılırsa, var olan insansız teknolojiler toplumun hangi fetüsün yaşamasına, hangisinin yaşamamasına karar vermesine olanak sağlayabilir. Burada nihai adım bazı evlilikler ve doğumlara toplumsal bir yasak getirilmesidir: Çin'in şimdi yapmayı düşündüğü bir şey. Böyle bir yasanın amacı, devlete yük olan hasta ya da zihinsel özürlü çocukların sayısını azaltmak olurdu.[22] Doğum öncesi aşamada McDonaldlaştırmanın ilerlemesini gösteren bir belirti de, sözünü ettiğim bütün tekniklerin kullanımının büyük ölçüde artması ve bazılarının (örneğin sonogramlar, MSAFP) şimdiden rutin uygulamalar haline gelmiş olmasıdır.[23]

Hep birlikte "yüksek teknolojiyle bebek yapma"ya[24] yol açan bu teknikler "tasarımlanmış hamilelikler"[25] ve "tasarımlanmış bebekler"[26] üretmekte kullanılabilir. Diğer bir deyişle, ana-babalar artık doğal hamilelik ve doğumların bazı öngörülemezliklerini, hesaplanamazlıklarını ve verimsizliklerini azaltmıştır. Bir fast-food hamburger zincirlerinin cıngılını parodileştirirsek, ana-baba olarak artık "istediğiniz gibi olması" olasılığı yüksektir.

Tasarım ürünü bebekler üretme yeteneği İnsan Genomu Projesi, yani insan kromozomlarının genetik haritasının çıkarılmasındaki ilerlemelerle büyük ölçüde artacaktır.[27] Her genin nerede olduğunu ve hangi işlevi gördüğünü bilmek bilim insanlarına daha da fazla tanı testi ve tedavi yöntemi geliştirme olanağı verecektir. Bu bilgi

---

22. Mike Chinoy. CNN Haberler. 8 Şubat 1994.
23. Bununla birlikte bazı ana-babalar cenin testinin neden olduğu akılcılaşmaya karşı çıkıyor. Bkz. Shirley A. Hill. "Motherhood and the Obfuscation of Medical Knowledge." *Gender and Society 8* (1994): 29-47.
24. Annette Baran ve Reuben Pannor. *Lethal Secrets: The Shocking Consequences and Unresolved Problems of Artificial Insemination*. New York: Warner Books, 1989, s. 162.
25. Aliza Kolker ve B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, Connecticut: Bergin and Garvey, 1994, s.16.
26. Janet Daley. 'Is Birth Ever Natural?" *The Times* (Londra), 16 Mart 1994, s. 18.
27. Joan H. Marks. "The Human Genome Project: A Challenge in Biological Technology", Gretchen Bender ve Timothy Druckery (der.). *Culture on the Brink: Ideologies of Technology*. Seattle, Washington: Bay Press, 1994, s. 99-106; R.C. Lewontin. "The Dream of the Human Genome," Gretchen Bender ve Timothy Druckery (der.). *Culture on the Brink: Ideologies of Technology*. Seattle, Washington: Bay Press, 1994, s. 107-127.

fetüsler, çocuklar ve eş adaylarını genetik hastalık açısından kontrol etme yeteneğini geliştirecektir. Bu tür testler insanları evlenmemeye ya da evli olanları çocuk doğurmamaya yöneltebilir. Diğer bir olasılık (ve korku) da, teknoloji ucuzlayıp yaygınlaştıkça, insanların yatak odalarının mahremiyet ve yalnızlığında test yapıp (evde hamilelik testleri zaten var) kürtaj olma kararı verebilmelidir.[28] Genel olarak insanların evlenmesi ve çocuk yapması bu yeni insansız teknolojilerden giderek daha fazla etkilenecek ve kontrol edilecektir.

Akılcı tüketim toplumunun ilkeleri doğum öncesi sürece de uzanmıştır. Bir gözlemcinin belirttiği gibi, "Çocuğunuzun cinsiyetini önceden belirlemek, otomatik vitesli ya da deri döşemeli arabalar gibi ayrıntılı özelliklerle bebek sipariş edilen karabasanlara yol açar."[29] Bir tıp etikçisi, "Bir araba seçer gibi çocuk seçmek tüketimci zihniyetimizin bir parçasıdır, çocuk tam bir insan yerine bir 'ürün' haline gelir."[30] McDonaldlaştırma açısından, bebeği işlenecek, üretilecek ve metalaştırılacak bir "ürün"e dönüştürmekle insanlar doğum sürecini insanlıktan çıkarma tehdidi altındadır.

İnsanlıktan çıkarma elbette can alıcı bir akılcılığın akıldışılığıdır. Aslında kadın doğum ve jinekoloji uzmanı Dr. Michelle Harrison hastanede doğumu "insanlıktan çıkarıcı bir süreç"[31] olarak görür. Ama biraz önce ele aldığımız uygulamalarda başka birçok akıldışılık vardır. Bunun bir nedeni de fetal anomalilerin çok az yaşanmasıdır; teste tabi tutulan kadınların %98'inden fazlası iyi sonuç alır.[32] Ne var ki test yaptırma deneyiminin kendisinin olumsuz sonuçları olabilir:

---

28. Matt Ridley. "A Boy or A Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian 24* (Haziran 1993): 123.
29. Janet Daley. 'Is Birth Ever Natural?" *The Times* (Londra), 16 Mart 1994, s. 18.
30. Matt Ridley. "A Boy or A Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian 24* (Haziran 1993): 123.
31. Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, s. 91.
32. Bunun büyük kısmı Aliza Kolker ve B. Meredith Burke'ten alınmıştır. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, Connecticut: Bergin and Garvey, 1994.

Testin anomali üzerinde yoğunlaşması kadınların bebeklerinin sağlığıyla ilgili korkularını arttırır. Bazı doğum öncesi işlemlerin hamileliğin son dönemlerinde yapılması testleri daha da rahatsız edici hale getirir. Bazı kadınlar test sonuçlarını alana kadar bebeğe bağlılık geliştirmekten ya da hamile olduğunu başkalarına söylemekten kaçınmaya çalışır... "Deneme hamileliği"nin... neden olduğu stres doğum öncesi testlerin beklenmedik bir sonucu ya da yan ürünüdür.[33]

Barbara Rothman "deneme hamileliği" düşüncesini şöyle geliştirdi:

Deneme olarak hamile olan kadın hamilelik konumuna girmiştir, hamile bir kadındır; ama bir bebek değil, genetik bir kaza, bir hata taşıyor olabileceğini bilmektedir. Belki de hamilelik bir bebeğin doğumuyla değil, bir kürtajla sonuçlanacaktır.[34]

Doğum öncesi testlerinden kaynaklanan bu tür belirsizliklerin hamile kadınları etkilediği açıktır.

Fetüs testi de odak noktasını annenin haklarından fetüsün haklarına kaydırma eğilimi göstermiştir. Ultrasonografi, babanın fetüsü televizyon ekranında görmesini sağlamasına karşın, annenin fetüsle ilişkisine müdahale ederek ilişkideki gizemi ortadan kaldırabilir.[35] Tabii bir de öjenik heyulası ve bir insanın kafasındaki çocuk imgesine uymadığı için fetüslerin yok edilmesi var.

Daha özele inersek, doğum öncesi işlemlerin çoğunda çok sayıda risk vardır. CVS bazı doğum kusurlarının yanı sıra düşük tehlikesini de arttırır, MSAFP testleri sahte pozitif ya da sahte negatif sonuçlar verebilir, ultrason testleri ise fetüsün ölmüş olduğunu ya da hamileliğin sürmeyeceğinin doğrudan ya da önceden alıştırmadan ana-babalara açıklanmasına yol açabilir.

McDonaldlaştırmanın ilerleyişi fetüslerin cinsiyet ya da fiziksel anomaliler açısından test edilmesiyle durmayacak kuşkusuz. Bazı

---

33. Aliza Kolker ve B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective.* Westport, Connecticut: Bergin and Garvey, 1994, s. 7.
34. Barbara Katz Rothman. *The Tentative Pregnancy.* New York: Viking, 1986, s. 101.
35. Margarete Sandelowski. "Separate, But Less Equal: Fetal Ultrasonography and the Transformation of Expectant Mother/Fatherhood." *Gender and Society, 8* (Haziran 1994): 230-245.

insanlar, eninde sonunda benzer testlerin bir fetüsün kişiliğini ölçebileceğini iddia ediyor.[36] Bunun ana-babaları "yanlış" kişilikteki fetüsleri kürtajla aldırarak tasarımlanmış bebek düşüncesini daha da ilerletmeye zorlayacağı varsayılabilir.

Akılcılaştırma doğum sürecinde de kendini gösterir. Bunun bir ölçütü de, çok insani ve kişisel bir uygulama olan ebelik mesleğindeki düşüştür. 1900'de ebeler Amerika'daki doğumların yaklaşık yarısına giriyordu, ama 1986'da doğumların yalnızca %4'üne girer oldular.[37] Ne var ki bugün ebelik modern doğum işlemlerinin insanlıktan çıkarılması ve akılcılaştırılması *nedeniyle* hafif bir Rönesans yaşıyor. Kadınlara neden ebe istedikleri sorulduğu zaman, "hastane personelinin ihmalkâr ve duygusuz davranışları," "doktorun işi kolaylaşsın diye gereksiz yere başlatılan doğum sancıları" ve "aynı nedenle gereksiz sezaryenler" gibi şeylerden şikâyet ediyorlar.[38] Ebelerin azalmasının bir nedeni de, doğum sürecinin denetiminde profesyonel tıbbın, özellikle kadın doğumcuların rolünün artmasıdır.[39] Doğum sürecini akılcılaştıracak ve insanlıktan çıkaracak olan da büyük olasılıkla bunlardır.

Ayrıca çocuk doğurma sürecinin bürokratikleşmesinden de söz edilebilir. Bir zamanlar kadının akrabalarının ve arkadaşlarının katıldığı, büyük oranda evde yapılan eski "toplumsal doğum" artık neredeyse tümüyle hastanelerde, "yabancılar arasında tek başına"[40] yapılmaktadır. 1900'lerde ABD'deki doğumların %5'ten azı hastanelerde oluyordu; 1940'ta bu oran %55 oldu; 1960'ta ise doğumların neredeyse %100'ü hastanelerde yapılıyordu.[41] Bürokrasilerin üstünlüğü, Weber'in akılcılaştırma paradigması, doğum sürecinin akılcılaştırılmasını yansıtır. Son günlerde, doğumhane olarak akılcılaştırma sürecine ilişkin paradigmamı –fast-food res-

36. Pinotelli, alıntılayanlar, Aliza Kolker ve B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, Connecticut: Bergin and Garvey, 1994, s.1.
37. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993.
38. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, s.13.
39. Catherine Kohler Riessman. "Women and Medicalization: A New Perspective," P. Brown (der.). *Perspectives in Medical Sociology*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1989, s. 190-220.
40. Judith Walzer Leavitt. *Brought to Bed: Childbearing in America*, 1750-1950. New York: Oxford University Press, 1986, s. 190.
41. Judith Walzer Leavitt. *Brought to Bed: Childbearing in America*, 1750-1950. New York: Oxford University Press, 1986, s.190.

toran zinciri– model alan hastane zincirleri ortaya çıkmıştır.

Hastaneler ve tıp mesleği zaman içinde doğumla ilgili birçok standart, rutinleşmiş (McDonaldlaştırılmış) uygulama geliştirdi. Bunların en iyi bilinenlerinden biri de, Dr. Joseph De Lee tarafından geliştirilmiş ve yirminci yüzyılın ilk yarısında yaygın şekilde kullanılmıştır. De Lee doğumu bir hastalık ("patolojik bir süreç") olarak gördü ve düşük riskli doğumlarda bile onun görüşlerine uygun davranıldı.[42]

Öncelikle hasta "ayaklarını üzengilere koyup bacaklarını havaya kaldırıp açarak yatıyor,"[43] ve böylece litotomi pozisyonuna getiriliyordu. Sonra anne adayına ilk doğum sancısı aşamasından itibaren teskin edici ilaçlar veriliyordu. Üçüncü olarak bebeğin geçmesi gereken alanı genişletmek için epiziyotomi[44] yapılıyordu. Son olarak da bebeğin çıkışını kolaylaştırmak için vakum kullanılıyordu. Bu işlemleri anlatan bir kadın, "Kadınlar bir kadın-doğum montaj bandından koyun sürüleri gibi geçiriliyor, uyuşturuluyor ve bebeklerin vakumla çekildiği masalara yatırılıyor,"[45] diyordu.

De Lee'nin standart uygulaması McDonaldlaştırmanın birçok unsuruna –verimlilik, öngörülebilirlik, insansız teknoloji (uygulamanın kendisi, vakum, uyuşturucular, montaj bandı yaklaşımı) ile denetim ve insani doğum odasını insani olmayan bir bebek fabrikasına dönüştürmenin akıldışılığı– sahipti. Uygulamada var olmayan hesaplanabilirlik daha sonra Emanuel Friedman'ın "Friedman Eğrisi" biçiminde eklendi. Bu eğri, kesin biçimde belirlenmiş üç sancı aşaması öngörüyordu; örneğin ilk aşama tam olarak 8.6 saat sürüyor, rahim ağzının açıklığı iki santimden dört santime çıkıyordu.[46]

Bebeklerin doğumunda çeşitli insansız teknolojilerin kullanılması dalgalı bir özellik gösterme eğilimindedir. 1588'de icat

---

42. Paula A. Treichler. "Feminism, Medicine and the Meaning of Childbirth," Mary Jacobus, Evelyn Fox Keller ve Sally Shuttleworth. *Body Politics: Women and the Discourses of Science*. New York: Routledge, 1990, s. 113-138.
43. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, s. 59.
44. Epiziyotomi, bebeğin geçeceği açıklığı büyütmek için vajinanın anüse doğru kesilmesidir.
45. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, s .61.
46. Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, s. 143.

edilen vakumların kullanılması 1950'lerde ABD'de doruk noktasına ulaştı; bütün doğumların %50'si gibi yüksek bir oranda vakum kullanıyordu. Ne var ki vakumların modası geçti; 1980'lerde bütün doğumların yalnızca %15'inde vakum kullanılır oldu. Anne adaylarını çeşitli yöntemlerle uyuşturmak yaygın olarak başvurulan bir yoldu. Elektronik fetüs monitörü 1970'lerde popülerleşti. Bugün ultrasonografi popüler bir teknolojidir.

Doğumla ilgili diğer bir kaygı verici teknoloji de *scalpel*'dir.* Örneğin birçok doktor doğum sırasında rutin bir işlem olarak epiziyotomi yapar, böylece vajinanın açıklığı yırtılmaz ya da hamilelik sırasında sarkmaz. Çoğunlukla, gelecekteki cinsel ilişkilerde partnerlerin duyduğu zevki arttırmak (ve bebeğin geçişini kolaylaştırmak) için yapılan epiziyotomi doğumdan hemen sonraki günlerde çok acı verir ve güçten düşürür. Dr. Michelle Harrison şu sonuca varmıştır: "Ama beni asıl endişelendiren epiziyotomi... Kadın-doğumcuların kadınların vajinalarını kesmekten vazgeçmelerini istiyorum. Doğum bir ameliyat değildir."[47]

Scalpel sezaryenle yapılan doğumlarda da önemli bir alettir. Birçok durumda bu teknolojinin ve onu kullananların denetiminde olan, tümüyle insanlık dışı bir süreç ortaya çıkmıştır.[48] İlk modern sezaryen 1882'de yapıldı, ama 1970 gibi geç bir tarihte bile bütün doğumların yalnızca %5'inde sezaryen yapılıyordu. Sezaryenli doğumlar 1970'ler ve 1980'lerde aşırı artarak "doğal salgın"[49] denen bir şekilde 1987'de bütün doğumların %25'inde sezaryen yapılır oldu. 1989'da sezaryenli doğumların oranı %24'ün biraz altına düştü. Bu düşüşün temelinde sezaryenin yaygınlığına yönelik artan kaygılar ve Amerikan Kadın-Doğum Uzmanları Kurulu'nun resmi olarak "bir kere sezaryen, hep sezaryen" görüşünü, yani anne bir kez sezaryen olursa bundan sonraki bütün doğumların da sezaryenle yapılması gerektiği görüşünü terk etmesi vardır.

---

* *Scalpel*: Doğumda kullanılan uzun ve düz bir bıçak. (çn.)

47. Michelle Harrison. *A Woman in Residence.* New York: Random House, 1982, s. 113.

48. Jeanne Guillemin. "Babies by Cesarian: Who Chooses, Who Controls?" P. Brown (der.). *Perspective in Medical Sociology.* Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1989, s. 549-558.

49. L. Silver ve S.M. Wolfe. *Unnecessary Cesarian Sections: How to Cure a National Epidemic.* Washington, DC: Public Citizen Health Research Group, 1989.

Bazı durumlarda gerekli olmasına karşın sezaryenler gereksiz yere de yapılıyor. Birinci olarak tarihsel veriler şu sorulara yol açıyor: Birdenbire neden bu kadar çok sezaryene gerek duymaya başlandı? Yirmi-otuz yıl önce sezaryenler bu kadar gerekli değil miydi? İkinci olarak bazı veriler, ödeme gücü olan özel hastaların sosyal yardımdakilerden (ki bunlara çok daha az sezaryen önerilir) daha çok ve yoksul hastaların *iki katı* sezaryen olduğunu göstermektedir.[50] Sezaryenlerin oranı toplumsal sınıfla ve gelirle bağlantılıdır; yüksek sınıflarda ve yüksek gelirli olanlar, daha az geliri ve daha düşük toplumsal sınıfta olanlardan daha çok sezaryenli doğum yapma eğilimindedir.[51]

Sezaryendeki bu büyük artışın bir açıklaması da, sezaryenlerin toplumun artan McDonaldlaştırılmasına çok uygun olmasıdır. Birinci olarak sezaryenler, birkaç hafta (hatta ay) erken ya da geç olabilen, çoğunlukla öngörülemez normal doğumlardan daha öngörülebilir doğumlardır. Doktorlar akşam yemeği için eve gidebilsinler diye sezaryenlerin genellikle akşam üstü 5:30'dan önce yapıldığı sık sık söyleniyor. Aynı şekilde bol parası olan kadınlar, doğal doğumun öngörülemezlikleri mesleklerine ya da toplumsal isteklerine zarar vermesin diye sezaryeni seçebilirler. Sezaryen hem doktor hem de hasta için normal doğumda ortaya çıkabilecek, önceden görülemez sorunları ortadan kaldırır. İkinci olarak basit operasyonla karşılaştırıldığında sezaryen, önceden görülemeyen birçok sorun yaratabilecek doğal doğumdan daha verimlidir. Üçüncü olarak sezaryenler daha hesaplıdır, normal olarak yirmi dakikadan az, kırk beş dakikadan uzun sürmez, oysa normal bir doğum, özellikle ilk doğum için gereken sürenin hesaplanması zordur. Dördüncü olarak daha önce de gördüğümüz gibi, sezaryen ameliyatı, normal doğum sürecini denetimi altında bulunduran insansız bir teknolojidir. Son olarak ameliyatla ilgili riskler de dahil olmak üzere akıldışılıklar vardır; anestezi, kanama, kan değişimi. Normal bir doğumla kıyaslandığında sezaryen olanlar daha fazla

50. Randall S. Stafford. "Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarian Section Rates." *JAMA*, 2 Şubat 1990, s. 683-687.

51. Jeffrey B. Gould, Becky Davey ve Randall S. Stafford. "Socioeconomic Differences in Rates of Cesarian Sections." *The New England Journal of Medicine*, cilt 321, sayı 4, 27 Temmuz 1989, s. 233-239; F.C. Barros ve ark. "Epidemic of Cesarian Sections in Brazil." *The Lancet*, 20 Temmuz 1991, s. 167-169.

fiziksel sorun yaşayabilir ve iyileşmeleri daha uzun sürebilir, ayrıca ölüm oranı da normal doğumun iki katıdır. Ayrıca sezaryen daha pahalıdır. 1986'da yapılan bir araştırmada, normal doğumla kıyaslandığında sezaryenlerde doktor masraflarının %68, hastane masraflarının %92 daha yüksek olduğu belirtilmiştir.[52] Son olarak ve McDonaldlaştırma kuramı açısından en önemlisi, sezaryen insanlıktan çıkarıcı bir ameliyattır; çünkü doğal ve insani bir süreç çoğunlukla gereksiz yere insan dışı, hatta insanlıktan çıkarıcı bir sürece dönüştürülmüş, kadınlar ameliyata katlanmak zorunda kalmıştır. En azından, sezaryen olanlar gereksiz yere çok insani olan normal doğum yapma deneyiminden yoksun bırakılırlar. Doğumun mucizeleri küçük bir ameliyat rutinine indirgenir.

Bebekler dünyaya geldikleri an, hesaplanabilir bir puanlama sistemi Apgar ile karşılanırlar. Bebeklere beş etmenden (örneğin kalp oranı, renk) her biri için sıfır ya da iki puanı verilir, en sağlıklı sonuç on puandır. Birçok bebek doğduktan hemen sonra yedi ile dokuz arasında, beş dakika sonra ise sekiz ile on arasında bir puan alır. Sıfır ile üç arasında puan verilen bebeklerin çok ciddi bir sağlık tehdidi altında olduğu kabul edilir. Harrison, sağlık personelinin bebeğin tuhaflığı ve ruhsal durumu gibi daha özel konulara neden ilgi göstermediğini merak etmektedir. Şu sonuca varır:

> Bir bebeğin sağlıklı olduğunu anlamanız için ağlaması gerekmez. Yeni doğan bebeği elinizde tutun. Gözünüzün içine bakar. Soluk alıp verir. İçini çeker. Bebeğin rengi yerindedir. Kollarınızda yukarıya kaldırın ve renginin iyi olup olmadığına, organlarının güçlü olup olmadığına bakın. Durumunun ölçülmesi için bebeğin soğuk bir masanın üzerine yatırılması gerekmez.[53]

---

52. Randall S. Stafford. "Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarian Section Rates." *JAMA*, 2 Şubat 1990, s. 683-687.
53. Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, s. 86.

B. ÖLÜM ÖNCESİ, ÖLÜM ESNASI VE ÖTESİ: TAŞIYICI BANT ŞEKLİNDE CENAZE TÖRENLERİ

Şimdi de diğer sınır: Ölümün McDonaldlaştırılması bir insanın ölmesinden çok önce başlar. Tıbbın insanları olabildiğince uzun yaşatma çabalarıyla devam eder. Burada birkaç şeyi özellikle belirtmek gerekiyor. Birincisi, insanları tarihin daha eski dönemlerinde yaşıyor olsalardı yaşayacaklarından daha uzun süre hayatta tutmaya çalışan insansız teknolojilerde artış var. Aslında bu koşullarda yaşamak istemeyecek bazı insanlar, belki de birçok insan hayatta tutuluyor (insanları hayatta tutmayı amaçlayan teknolojilerin akılcılığının açık bir akıldışılığı). Doktorlar "Diriltmeyin" ya da "kahramanlık yapmayın" gibi önceden emir (canlı bir vasiyet) vermediği sürece insanların kendi ölümleri üzerinde denetimleri yoktur. Aynı şey, bu tür emirler verilmemişse tıbbın insanları olabildiğince uzun yaşatma dayatmasına boyun eğmeleri gereken aile mensupları için de geçerlidir.

Bu durum ölüm öncesi aşamada başka bir önemli duruma yol açar: Tıbbın hastanın canlı kaldığı gün, hafta, yılların sayısını en yükseğe çıkarmada yoğunlaşması ve bu fazladan süre sırasındaki yaşam kalitesine özel bir önem atfetmemesi. Bu hesaplanabilirlik, sandviçlerinin ne kadar büyük olduğunu gösteren; ama kaliteleri hakkında hiçbir açıklama yapmayan fast-food restoranlarını akla getirmektedir.

Bilgisayarlar tıpta, can çekişen hastaların tedavisi de dahil olmak üzere giderek daha önemli bir rol oynuyor. Örneğin bazı bilgisayar sistemleri bir hastanın yaşama şansını hesaplayabilir; %90 %50, %10 vb. Bu tür olasılıklar hesaplayan insansız teknolojiyle birlikte tıp personelinin davranışları giderek bu teknolojilerle belirlenir hale gelir. Bir kişi yaşasın ya da ölsün, yaşamın oranlaması giderek bir bilgisayar programına bağımlı hale gelebilir.

Ama aslında kararı kim verir? Öyle görünüyor ki, kimin yaşayacağı ve kimin öleceği kararı başka bir teknolojinin eline bırakılmaktadır: Bilgisayarları kontrol eden dev bürokratik sistemlerin kurallarına.

Ölümün kendisi doğumla çok benzer bir yol izlemiştir. Yani evin dışına, ölmenin ve ailenin kontrolü dışına çıkarak tıp per-

sonelinin ve hastanelerin eline bırakılmıştır.[54] Doktorlar, tıpkı doğum üzerinde denetimi ele geçirdikleri gibi ölüm üzerinde de büyük bir söz sahibi olmuş, doğum gibi ölüm de hastanelerde yaşanır hale gelmiştir. 1900'de ölümlerin yalnızca %20'si hastanelerde oluyordu; 1949'da bu oran %50'ye çıkmıştı; 1958'de %61'di; 1977'de ise %70'e çıktı. 1993'e gelindiğinde hastanede ölümlerin oranı biraz düşmüştü (%65), ama buna bakımevlerinde (%11) ve düşkünler evi gibi yerlerde (%22) ölenlerin artan oranını da eklemek gerekir.[55] Dolayısıyla, ölüm de bürokratikleşmiş, yani akılcılaşmış, hatta McDonaldlaştırılmıştır. McDonaldlaştırma ölümü büyük oranda denetim altında tutan hastane zincirlerinin, hatta fast-food restoranlarından aldıkları ilkeleri kullanan düşkünlerevi zincirlerinin artışında çok açık şekilde görülür.

Bütün bu denetimin bir sonucu da, yabancılar arasında kişisellikten arınmış şekilde ölen (tıpkı doğanlar gibi) insanların sayısı arttıkça, ölüm gibi çok insani bir sürecin insanilikten çıkarılmasıdır:

> *Kişisellikten uzaklaşma* süreci yerleşti. Hasta, bir insan olarak görülür olmaktan her gün biraz daha uzaklaşıp yoğun bakımda daha karmaşık bir problem haline geliyor. Komaya girmeden önce onu [hastayı] tanıyan birçok hemşire ve birkaç doktora göre geriye o insandan bazı şeyler kalır (ya da kalabilir), ama danışman uzmanlara göre... o bir vakadır... Kendisinden otuz yaş küçük doktorlar ona adıyla hitap eder. Daha da kötüsü hastalığının adıyla ya da yatağının numarasıyla seslenirler.[56] [İtalikleri ben ekledim.]

Bu insanlıktan çıkarma, Philippe Aries'e göre modern dünyanın "ölümü uzaklaştırma"[57] sürecinin bir parçasıdır. Nuland bunu şöyle açıklıyor:

---

54. Gerçi sigorta ve hastane uygulamaları bakımevlerinde, hatta evde daha fazla ölüme neden olmuştur.
55. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. 255; National Center for Health Statistics, *Vital Statistics of the United States,* 1992-1993, cilt II-Mortality, Part A. Hyattsville, Maryland: Public Health Service, 1995.
56. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. 149.
57. Philippe Aries. *The Hour of Our Death.* New York: Knopf, 1981.

Ölümün gücünü ve insan düşüncesindeki buz gibi yerini reddetmek için yollar arıyoruz. Ölümün sürekli yakınlığı, bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekliğini masallar, alegoriler, rüyalar, hatta şakalarla gizlediğimiz geleneksel yöntemler esinledi her zaman. Yeni kuşaklarda bunlara bir şey daha ekledik: *Modern ölme yöntemini* icat ettik. Modern ölüm modern hastanelerde gerçekleşir; burada gizlenebilir, organik hastalıklarından arındırılır ve sonunda modern gömme işlemi için paketlenir. Artık yalnızca ölümün gücünü değil, doğanın gücünü de reddedebiliriz.[58] [İtalikleri ben ekledim.]

Aynı şekilde "tasarımlanmış doğumlar"la paralel olarak Jean Baudrillard "tasarımlanmış ölüm"leri de yazdı:

Ölümü ne pahasına olursa olsun verimlileştirmek, cilalamak, dondurmak ya da uygun koşullara getirmek için makyaj yapın, "tasarımlayın", pislik, cinsiyet, bakteriyolojik ya da radyoaktif gibi aynı dur durak bilmezlikle peşinden koşun. Ölümün makyajı... uluslararası pazarlamanın en saf yasalarına göre "tasarlanır".[59]

Doktor ve hastanelerin ölüm üzerindeki artan gücüyle yakından bağlantılı şekilde insansız teknolojiler de ölme sürecinde giderek daha büyük bir rol oynuyor. Teknoloji, örneğin beynin ölmesine rağmen kalbin atmasını sağlayarak ölümle yaşam arasındaki sınırı belirsizleştirmiştir. Tıp personeli de ölümü ilan etmenin ne zaman uygun olacağına karar vermede teknolojiye güven duyar olmuştur. İnsanlar, sevdiklerinin yanı yerine makineler arasında tek başına ölürlerken insan olmaktan çıkarlar:

İnsanlara nasıl ölmek istediklerini sorduğumuz zaman, birçoğu şu tür bir yanıt verir: Acısız, evde, yanlarında aileleri ve arkadaşlarıyla. Nasıl ölmeyi beklediklerini sorduğumuzda ise korku kendini gösterir: Hastanede, tek başına, bir makineye bağlı olarak, acı çekerek.[60]

Nuland insanlıktan çıkarılmış ölümü şöyle tanımlıyor:

---

58. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. xv.
59. Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death.* Londra: Sage, 1976/1993, s.180.
60. Nancy Gibbs. "Rx for Death." *Time,* 31 Mayıs 1993, s. 34.

> Öten monitörler, respiratörlerin tıslaması ve hareket halindeki yataklar, çok renkli elektronik sinyallerin yanıp sönmesi; tüm teknolojik aletler, isteme hakkımız olan sükûnetten yoksun bırakılmamız ve tek başına ölmemize izin vermeyecek başka insanlardan ayrı tutulmamız için yapılan taktiklerin arka planını oluşturur. Bu tür araçlarla, umut vermek için yaratılan biyoteknoloji aslında umudu yok etmeye ve hayatta kalanlarımızı, günlerimiz sona ererken yanımızda oturanların hakkı olan son anılardan yoksun bırakmaya hizmet eder.[61]

Ne var ki modern, akılcılaştırılmış tıbbın en iyi çabaları bile kaçınılmaz olarak başarısız olur ve hastalar ölür. Elbette ölümden sonra artık insanlar McDonaldlaştırmadan uzak kalır. Ama ölümden sonraki süreç de McDonaldlaştırılmadı mı? Bu soruya yanıt hiç değilse bir dereceye kadar evet olacaktır. Örneğin birer aile işletmesi olan cenaze levazımatçılarından cenazeevleri zincirlerine geçişe tanık olmaya başlıyoruz.[62] 1992'de en büyük zincir olan Service Corp. International, 850 cenazeevi ve mezarlığa sahipti.[63] Ölüme yakışıksız bir şekilde yaklaşan bir sanayi analisti, "Ölüm sanayisinin altın çağı henüz başlamadı,"[64] diyordu. Ölümün yılda 8 milyar dolarlık bir sanayi olduğu tahmin ediliyor. Şimdi yılda 2,2 milyon olan ölüm sayısının 2010 yılında yılda 2,6 milyona çıkmasıyla bu sanayi daha da büyüyecek. Bu çekici ve büyüyen pazarın üstüne atlayan zincirler yalnızca cenaze törenleri değil, mezarlıkta yer ve tabut, mezartaşı gibi hizmetler de sağlıyor. Modern ödeme planlarına göre artık insanlar masrafların %20'sini önceden verip ödemeyi iki ile beş yıl arasında değişen bir süreye yayarak cenaze törenlerini önceden ayarlayabiliyorlar. Hatta bu iş alanı reklam bile vermeye başladı:

> Artık bir seçim şansınız var! Louisville'in ucuz cenazeevi en iyi seçim

---

61. Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter.* New York: Knopf, 1994, s. 254.
62. James Corcoran. "Chain Buys Funeral Home in Mt. Holly." *Burlington County Times* (New Jersey), 26 Ocak 1992; Kathy Finn. "Funeral Trends Favor Stewart IPO." *New Orleans City Business,* 9 Eylül 1991, s. 23.
63. Holt Hackney. "Caskets on the Installment Plan." Trend Magazines, Inc., *Business Dateline,* Florida Trend, Ekim 1993 [Internet].
64. Brian Edwards. "Scaring up Profits: Knocking at Death's Door Can Pay Off." *Chicago Tribune,* 29 Ekim 1993, s. 15.

yeriniz; profesyonel törenler 995 dolar; metal tabutlar çok ucuz, yalnızca 160 dolar; 1 Mayıs 1994'te açılıyor.[65]

Düşük fiyatları (hesaplanabilirliği) böyle vurgulayan cenaze töreni işleri McDonald's usulü "değerli öğün"ün bir çeşitlemesi gibi görünüyor.

Cenaze töreni hizmetleri fast-food sanayisinden bir ders daha almışa benziyor; yani aslında "eğlence" satıyorlar: "Yakınların mezar başında ağladığı sıkıcı cenaze törenleri artık demode olmuşa benziyor."[66] Örneğin bir aile cenaze törenini kumsalda bir parti şeklinde planladı. Her zamanki gibi ABD'den daha iyi işler yapan Japonlar, Disney Dünyası'nı, McDonaldlaştırılmış toplumun bu kilit öğesini model alarak bir ölüm eğlence parkı planlıyor. Osakalı yüklenici firma işi tam bir gösteriye dönüştürmüş durumda:

> Elektronik olarak çalışan bir arabaya yerleştirilmiş tabut 50 metrelik bir tepeden aşağıya inerken lazer ışıkları içindedir ve yanında ölenin ailesiyle ilahiler söyleyen keşişler vardır.
>
> Bir zamanlar bowling yeri olan koridorun sonuna vardığında, tabut, kalın bir kuru buz pusuyla kuşatılmış olarak yarı dairevi bir tünelin içine girer ve "öbür dünya"ya doğru giderek yok olur.[67]

Ölünün yakılması işlemi geleneksel cenaze törenleri ve gömme işleminden genellikle daha verimlidir. Çünkü ritüelleri en aza indirme eğilimindedir ve bazen bir montaj bandı gibi işler, "taşıyıcı bant şeklinde cenaze törenleri"ne yol açabilir. İngiliz cenaze geleneklerinde uzman bir kişi bir yakma işlemini şöyle anlatıyor:

> Yanında kimse olmayan bir cenaze arabası sessizce büyük kapının altından geçer, tabut paslanmaz bir çelik meze tepsisine aktarılır ve küçük şapele götürülür. Şapel, ölü için saygın bir yer olmaktan çok bir üniversite hastanesinin bekleme odasına benzemektedir. On dakika sonra belli belirsiz bir müziğin eşliğinde perdeler gürültüyle katafalkın

65. Marvin Greene. "New Ad Raises Curiosity of Funeral-Home Directors." *Louisville Courier Journal*, 12 Nisan 1994, s. D4.
66. Ellen McCarthy. "Today's Upbeat Funerals: Balloons, Not Boo Hoos." *San Francisco Chronicle*, 12 Eylül 1991, s. C1.
67. Waka Hamada. "Aging Society Giving Birth to "Death" Business." *Japan Economic Newswire*, 5 Eylül 1991.

çevresine çekilirken tabut yavaşça döşemenin altına doğru inmeye başlar.[68]

Yakma işlemi aynı zamanda geleneksel cenaze töreni ve gömme işlemlerine oranla daha hesaplıdır. Örneğin müşterileri yirmi dakika sonra çıkmaya zorlayan fast-food tabelaları gibi Londra Belediyesi krematoryumunda şu levha asılıdır: "Lütfen töreni 15 dakikayla sınırlı tutunuz." Ayrıca ileri düzeyde akılcılaşmış yakma işleminde de akıldışılıklar bulunur. Yakma işlemi geleneksel cenaze töreni ve gömme işlemlerinin insani töreninden çok şey alıp götürme eğilimindedir. Modern aileye göre ölüm "yaşamda utanç verici bir an" olabilir: "Krematoryumda yarım saat geçirme, çelenkleri inceleme, sonra büroya geri dönme." Bazıları daha da ileri giderek cenaze törenini toptan kaldırırlar: "Hiç tören yapmanıza gerek yok... Bazen insanlar, küçük bir tabutun içinde ölenden geri kalanları alarak sonradan tören yaparlar."[69]

İnsanlar öldükten sonraki dönem de bir dereceye kadar akılcılaştırılmıştır. Örneğin önceden ayarlanmış cenaze törenleri insanların öldükten sonra bile işleri kontrol etmesini sağlar. Diğer bir örnek de, başkalarına yardım etmek için ölenlerin organlarının bağışlanmasıdır. Bunun en aşırı örneği dondurulmaktır. Yaşamın akılcılaştırılmasında beklenen gelişmeler mümkün kıldığı zaman yaşama geri dönebileceklerini düşünerek kendilerini ya da yalnızca başlarını donduran insanlar var. Walt Disney'in dondurma işlemiyle ilgilenmesi şaşırtıcı gelmemeli. Bir gün kurtarılacakları umuduyla ölümden sonra dondurulmaya inanan kişiler de var.[70]

Doğumun ve ölümün McDonaldlaştırılması, akılcılaştırmanın aşırılıklarını dengelemek için bir dizi karşı tepki, çaba doğurmuştur. Örneğin doğumu insanileştirmenin bir yolu olarak ebelere duyulan ilgi artmıştır. Bununla birlikte, ölümlerinin denetimini yeniden kazanmak için çeşitli yollar arayan insanlarla birlikte en büyük karşı tepki oluştu. Önceden belirlenen talimatlar ve va-

68. Elizabeth Grice. "The Last Show on Earth." *The Times* (Londra), 11 Ocak 1992, s. 10.
69. Elizabeth Grice. "The Last Show on Earth." *The Times* (Londra), 11 Ocak 1992, s. 10, 11.
70. Stephen M. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, Colorado: Westview Press, 1992, s. 116-418.

siyetler hastanelere ve sağlık görevlilerine ölüm sürecinde yapacaklarını ve yapamayacaklarını belirtir. Ayrıca intihar dernekleri ve Derek Humphry'nin *Final Exit*'i (Son Çıkış) gibi kitaplar vardır. Bunlar diğer şeylerin yanı sıra insanlara kendilerini nasıl öldürebile-cekleri, kendi ölümlerinin denetimini nasıl sağlayacakları üzerine ipuçları verir. Son olarak ötanaziye karşı artan bir ilgi vardır. Bu çabaların en ünlüsü, amacı insanlara kendi ölümlerinin denetimini yeniden kazandırmak olan "Ölüm Meleği" Jack Kevorkian'ın yaptıklarıdır.

Ne var ki, bu bölümü bitirirken bu karşı tepkilerde de McDonaldlaştırma öğeleri bulunduğunu belirtmek gerekir. Örneğin Dr. Kevorkian insanların kendilerini öldürmelerine yardım etmek için insansız bir teknoloji, bir "makine" kullanıyor. Daha genel ve çarpıcı bir tarzda söylersek, Dr. Kevorkian, ölümü planlamak için "akılcı bir politika"dan yanadır.[71] Dolayısıyla ölümün akılcılaştırılması, bu akılcılaştırmayı yok etme çabalarında bile bulunur.

C. SONUÇ

Hâlâ McDonaldlaştırmanın yaygınlığıyla ilgili kuşkularınız varsa, bu bölümde giderilmiş olmalı. Daha önceki bölümler, yaşamlarımızın McDonaldlaştırılmasının sayısız yolunu göstermişti. Burada McDonaldlaştırmanın ardındaki güçlerin yalnızca doğum sürecini değil, doğuma giden aşamaları da içine alacak şekilde sınırlarını genişlettiğini gördük. Aynı şekilde sınır d'ğer yönde de genişleyerek yalnızca ölüm sürecini değil, sonrasını da kapsamaya başlamıştır. Öyle görünüyor ki McDonaldlaştırmanın sınırı yok ve hiç değilse çok uzun süreliğine buna karşı koyacak güçte engel bulunmuyor.

---

71. Ellen Goodman. "Kevorkian Isn't Helping 'Gentle Death'." *Newsday*, 4 Ağustos 1992, s. 32.

X
McDonaldlaştırılmış toplumda yaşamak için pratik bir rehber

Giderek McDonaldlaştırılan bir dünyayla nasıl başa çıkılabilir? Bu sorunun yanıtı hiç değilse kısmen McDonaldlaştırmaya karşı tavırlara bağlıdır.

A. KAFES KADİFEDEN Mİ YAPILMIŞ, YOKSA LASTİK YA DA DEMİRDEN Mİ?

Demir kafes imgesi bir soğukluk, sertlik, büyük rahatsızlık duygusu verir. Ne var ki birçok insan geleceği, McDonaldlaştırmanın "kadife kafesi" olarak görmektedir. McDonaldlaştırmanın onları istikrarlı bir şekilde kuşattığını kabul edebilseler de, bunu çok rahat

bir şey olarak görürler. McDonaldlaştırılmış dünyayı severler, hatta özlerler ve sürekli büyümesini, çoğalmasını iyi karşılarlar. Bu kesinlikle tercih edilir bir tutumdur; yalnızca McDonaldlaştırılmış toplumlarda yaşamış ve McDonaldlaştırılmış dünyanın ortaya çıkmasından sonra dünyaya gelmiş olanlar bunu özellikle kolayca benimserler. Bildikleri tek dünya, McDonaldlaştırılmış dünya, onların lezzet ve kalite standartlarını temsil eder. Giderek akılcılaştırılan dünyadan daha iyi bir şey düşünemezler, birçok seçim ve seçeneği olmayan bir dünyayı tercih ederler. Yaşamlarının birçok yanının öngörülebilir olmasından hoşlanırlar. İçinde insanlarla, hatta insan olmayan otomatlarla ilişki kurdukları kişiliksizleşmiş bir dünyada rahat ederler. Hiç değilse dünyanın McDonaldlaştırılmış kısımlarında insanlarla temastan kaçınırlar. Nüfusun gün geçtikçe büyüyen bir kesimini temsil eden bu tür insanlara göre McDonaldlaştırma bir tehdit değil, nirvanadır.

Başka birçok insana göre ise McDonaldlaştırma, parmaklıkları kaçış için yeterli araçlar verecek derecede esnetilebilen lastik bir kafestir. Bu tür insanlar McDonaldlaştırmanın birçok özelliğinden hoşlanmaz, ama bazılarını da çok çekici bulur. Kendilerini kadife bir kafes içinde görenler gibi bunlar da McDonaldlaştırılmış sistem ve hizmetlerin verimlilik, hız, öngörülebilirlik ve kişisellikten uzaklaşmışlığından hoşlanabilir. Bu tür insanlar çok meşgul oldukları için yemeği (ya da başka bir McDonaldlaştırılmış hizmeti) verimli yoldan elde etmeyi tercih edebilir. Ne var ki McDonaldlaştırmanın bedellerini de kavrarlar ve bu yüzden mümkün olduğunca ondan kaçmaya çalışırlar. McDonaldlaştırmanın verimlilikleri ondan kaçma yeteneklerini çoğaltabilir bile. Yani hızlı bir yemek yemek onlara başka, akılcılaştırılmamış faaliyetler için zaman tanıyabilir. Bunlar, hafta sonları ve tatillerde eski tarz kamp kurmaya giden tiplerdir: Dağcılık, mağaracılık, balıkçılık ve avcılık (şık aletler olmadan), antika merakı ve müze gezme; geleneksel restoranlar, hanlar ve yarım pansiyonlu servisler arama. Bu tür insanlar telesekreterlerine, "Üzgünüm evde yokum, sinyal sesini duyunca kalbimi kırma,"[1] gibi yaratıcı mesajlar bırakmaya çalışırlar. Bu tür kişiler ekmek pişirmeye, yemeği her şeyiyle ha-

1. Vic Sussman, "The Machine We Love to Hate," *Washington Post Magazine*, 14 Haziran 1987, s. 33.

zırlamaya devam ederler. Ekmek pişirmeye bayılan bir kişi, "Ekmek pişirme hobisi insanı yaşama yiyeceğin ötesine geçen nedenlerle bağlıyor. Bu bir deney ve süreç... Karşılığını veren bir şey. Örgü de örmem gerek," demişti. Başka biri de, "Bunda sihirli bir yan var, değil mi?" diye soruyordu.[2]

Ne var ki, lastikten yapılmış gibi görünseler de parmaklıklar gene vardır. Örneğin önceden kaydedilmiş, mizahi mesajlar satan bir şirket ortaya çıkarak, yaratıcı telesekreter mesajlarını tercih edenler için kaçış yolunu akılcılaştırmıştır. Böylece insanlar artık Humphrey Bogart'ın sesinin yer aldığı bir kaset alabilir: "Dünyadaki bütün telesekreterler içinde bundan başkasını arayamazsınız."[3] Aynı şekilde birçok insan için de evde ekmek pişirme işi ekmek makinelerinin kullanımına indirgenmiştir. Bu makineler çok güzel ekmek yapmamasına rağmen, "ekmeği yağlamanın dışında her şeyi yapar."[4]

Üçüncü tip insan, McDonaldlaştırılmış kafesin demirden yapıldığına inanır. Bu tür bir insan süreçten derinden etkilenir ve çok az çıkış yolu görür (o da görürse). İkinci tipte insanın tersine bu insanlar kaçış yollarının, çok geçmeden McDonaldlaştırmanın tuzağına düşecek geçici rahatlamalardan başka bir şey sağlamadığını düşünür (o da düşünürse). Max Weber ile benim karanlık ve kötümser bakış açımızı paylaşırlar; geleceği "kutuplardaki karanlık ve soğuk gece"[5] olarak görürler. Bunlar McDonaldlaştırmanın en keskin eleştirmenleri ve modern toplumda kendilerine gitgide daha az yer kaldığını düşünenlerdir.

Son bölümde, bu üç tip insanı tanıttıktan sonra, McDonaldlaştırılmış bir dünyada her birine davranış tarzları önerilecek. Farklı tiplerin farklı davranışları seçeceği açıktır. Birinci tipte insanlar sık sık fast-food restoranlarına ve toplumun diğer kesimlerindeki benzerlerine gitmekten; yeni, henüz akılcılaştırılmamış

2. Kirk Johnson. "Bread: Satisfying a Need to Knead." *New York Times,* 8 Şubat 1995, s. C1.
3. Vic Sussman. "The Machine We Love to Hate." *Washington Post Magazine,* 14 Haziran 1987, s. 33.
4. Tanya Wenman Steel. "Have Time to Bake? What A Luxury!" *New York Times,* 8 Şubat 1995, s. C4.
5. Weber, alıntılayanlar, Hans Gerth ve C. Wright Mills (der.). *From Max Weber.* New York: Oxford University Press, 1958, s. 128.

alanları McDonaldlaştırmaya aktif olarak çalışmaktan başka bir şey yapmayacaktır. Üçüncü tipin aşırıları ise McDonaldlaştırılmış toplumda kökten bir dönüşüm için çalışmak isteyebilir. Bunun içine McDonaldlaştırma öncesi dünyaya dönüş ya da altın kemerlerin çökmesiyle oluşmuş enkazın arasından yükselen yeni bir McDonaldlaştırılmamış dünya yaratma çabaları da girebilir.

Bu bölümde, McDonaldlaştırılmış toplumun ne pasif biçimde benimsenmesi ne de fırlatılıp atılması savunulmaktadır. Esas olarak McDonaldlaştırmadan tam anlamıyla mutlu olmayan ve kendilerine daha az akılcılaştırılmış bir yaşam yaratmaya çalışan ikinci ve üçüncü tiptekileri hedef almaktadır.

Bu bölüme McDonaldlaştırılmış sistemleri değiştirmeye ve olumsuz etkilerini sınırlamaya yönelik, çoğunlukla başarılı çabaları sunmakla başlıyorum. Bu çabalar McDonaldlaştırılmış sistemlerin biraz daha katlanılabilir olmasına yardımcı olur. İkinci olarak McDonaldlaştırılmamış kurumlar yaratmayı hedefleyen bazı çabaları ele alacağım. Üçüncü olarak da insanların kendilerine akılcılaştırılmamış sığınaklar yaratmasının daha bireysel birkaç örneğini vereceğim. Son olarak ise McDonaldlaştırılmış bir toplumda yaşamak için yapılması ve yapılmaması gereken bir dizi şeyi ele alacağım.

B. McDONALDLAŞTIRILMIŞ KURUMLARI DEĞİŞTİRMEK: CHOCK FULL O' NUTS'IN AKIBETİNDEN KAÇINMAK

McDonaldlaştırmaya karşı çıkanların benimseyebileceği bir davranış da, akıldışılıklarını azaltmak ya da yok etmek üzere McDonaldlaştırılmış kurumlara baskı uygulamaktır. Gerçekten de McDonaldlaştırılmış kurumlara baskı uygulandığında bu sistemler, en kötü aşırılıklarından bazısını sınırlayarak karşılık vermişlerdir.

Bununla birlikte, McDonaldlaştırılmış örgütlenmeler ancak çok büyük bir dış baskı olduğunda tepki verir. Üstelik bu tepkiler kesinlikle sınırlıdır, çünkü McDonaldlaştırılmış örgütlenmeler onları bu kadar başarılı kılan temel ilkeleri yok etme sınırına kadar ileri gidebilirler ancak. Dolayısıyla McDonaldlaştırılmış sistemlerden

temelde güçlü bir dış baskıya tepki olarak ancak küçük değişiklikler ve reformlar beklenebilir.

Fast-food restoranları

Fast-food restoranlarının geniş kabul görmesine karşın birçok insan bu restoranlara çeşitli nedenlerle saldırmıştır. Birkaç topluluk fast-food restoranlarının istilasına, dev tabela ve yapılarına, trafiğe, gürültüye ve fast-food restoranlarına gelen bazı müşterilerin serseri yapısına bazen başarıyla karşı koymuştur. En genel ifadeyle, fast-food restoranlarının temsil ettiği akıldışılıklara ve geleneklere yönelik saldırılara karşı mücadele etmişlerdir. Dolayısıyla fast-food zincirleri için hayli çekici topluluklar vardır (örneğin Florida'daki Sanibel Island); buralarda varsa bile çok az fast-food restoranı bulunur.

Michigan'daki bir tatil köyü olan Saugatuck, McDonald's işletmesinin, Ida Red's adlı eski bir kafenin yerini satın alma girişimine karşı mücadele etti. Orada oturan bir işadamı, "İnsanlar McDonald's restoranlarını her yerde görebilir; fast-food için Saugatuck'a gelmezler," dedi. Köydeki bir hanın sahibi, köyün aslında daha büyük bir akılcılaştırma sürecine karşı koyduğunu anlamışa benziyordu: "Biz Howard Johnson's, McDonald's, dünyanın alışveriş merkezlerine karşı mücadele ediyoruz... Bir alışveriş merkezine gittiğinizde hangi ülkede olduğunuzu bilemezsiniz. Biz bundan uzağız."[6] ABD dışında mücadele çoğunlukla daha da büyük oldu. Örneğin İtalya'da ilk McDonald's restoranının açılması binlerce insanın katıldığı büyük protestolara yol açtı. İtalyan McDonald's, Roma'da görülmeye değer Piazza di Spagna'nın yakınında, ünlü tasarımcı Valentino'nun merkezinin bitişiğinde açıldı. Bir Romalı politikacı, McDonald's restoranının, "antik Roma sokaklarındaki değersizleşmenin baş nedeni"[7] olduğunu iddia etti. Son günlerde Polonya'daki Krakow'un Ortaçağ'dan kalma ana

6. Isabel Wilkerson. "Midwest Village; Slow-Paced, Fights Plan for Fast-Food Outlet." *New York Times,* 19 Temmuz 1987, s. 1, 16.
7. Mary Davis Suro. "Romans Protest McDonald's." *New York Times,* 5 Mayıs 1986, s. C20.

pazar yerinde bir McDonald's açılması bir eleştirmenin şunları söylemesine yol açtı:

> Bu şirketin faaliyetleri kitlesel sanayi uygarlığının ve yüzeysel kozmopolit bir yaşam tarzının simgesidir... Burada birçok tarihi olay yaşandı, McDonald's bu çok değerli kent alanında kültürel değersizleşmenin başlangıcı olacak.[8]

Bu tür protesto ve eleştirilere karşılık olarak ve bunları gelecekte önlemek amacıyla McDonald's, içinde bulunduğu ülkeye ve topluluğa daha uygun restoranlar açıyor. Örneğin Miami'deki Little Havana'da bulunan McDonald's İspanyol tarzı çatıya sahip ve daha çok bir *hacienda*'ya* benziyor. Maine, Freeport'taki ise eski bir New England hanını andırıyor.[9] 1991'de açılan 12. restoran, Long Island'da 1860'lardan kalma restore edilmiş beyaz bir Kolonyal Ev'de bulunuyor. Restoranın içinde 1920'lerin havası var.[10] McDonald's Polonya bölümü yöneticisi, "14. yüzyıldan kalma, yıkılmakta olan bir binayı alarak doğal güzelliğine kavuşturduk,"[11] demişti.

McDonald's çeşitli eleştirilerin karşısında sessiz kalıp fiziksel simge ve yapılarını değiştirmiş olsa da bazı topluluklar McDonald's restoranlarını içlerine hiç sokmamayı başardılar. Aynı şekilde küçük topluluklar Wal-Mart mağazalarını içlerine sokmama konusunda genellikle başarısız oldular,[12] oysa Wal-Mart mağazaları çoğunlukla girdikleri yerin yerel işlerini bozuyor,[13] çok az

---

8. Jane Perlez. "A McDonald's? Not in Their Medieval Square." *New York Times,* 23 Mayıs 1994, s. A4.

* *Hacienda:* İspanyol koloni dönemine özgü çiftlik evi. (y.n.)

9. "Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners." *Time,* 26 Ağustos 1985, s. 60-61.

10. Anthony Ramirez. "In the Orchid Room... Big Macs." *New York Times,* 30 Ekim 1990, s. D1, D5.

11. Jane Perlez. "A McDonald's? Not in Their Medieval Square." *New York Times,* 23 Mayıs 1994, s. A4.

12. Söz etmeye değer bir istisna da, tüm Vermont eyaletinin şimdiye kadar Wal-Mart'lardan uzak durmuş olmasıdır. Bkz. Paul Gruchow. "Unchaining America: Communities Are Finding Ways to Keep Independent Entrepreneurs in Business." *Utne Reader,* Ocak-Şubat 1995, s. 17-18.

13. Peter Pae. "Retail Giant Rattles the Shops on Main Street." *Washington Post,* 12 Şubat 1995, s. B3.

görülen ayrılma durumunda ise toplulukları incitiyor.[14]

Wal-Mart'a ek olarak diğer McDonaldlaştırılmış işler de benzer direnişlerle karşılaştı. Örneğin son günlerde San Francisco'da Blockbuster, bölgedeki iş çevresinden gelen muhalefetle karşılaşarak hiç değilse bir süreliğine yeni yerinin açılışını durdurdu. Bölgedeki bir video dükkânı sahibi, "Blockbuster küçük dükkânları yok etmek için yağmacı yöntemler kullanıyor. Blockbuster gelirse, ondan sonra da McDonald's, Boston Chicken ve Sizzler gelir ve çevreye güle güle demek zorunda kalırız,"[15] diyordu.

Yedinci Bölüm'de de gördüğünüz gibi, fast-food restoranları beslenme uzmanlarının sayısız eleştirisinin sonucunda mönülerini değiştirmeye de başladı. Johnny Carson bile bunu kavrayarak McDonald's burgerine "McDamar Tıkayıcı" adını taktı.[16] Şimdiye kadar görülen en ünlü ve en belirgin fast-food eleştirisi ise Phil Sokoloff ve kâr amacı gütmeyen kurumu Ulusal Kalp Kurtarıcılar Derneği'nden geldi. Örneğin Sokoloff 1990'da *New York Times*'a ve diğer yirmi iki önemli gazeteye "Amerika'yı Zehirliyorlar" başlıklı tam sayfa ilanlar verdi. İlanda yüksek yağ ve kolesterollü yiyecekler sattığı için McDonald's adı öne çıkıyordu. Sokoloff 1988'de ilk kez bu tür ilanlar vermeye başladığında McDonald's bu ilanları "saygısız, yanlış yönlendirici, en kötüsünden duygusallık" olarak nitelemişti.[17] Ama Sokoloff ısrar etti ve Temmuz 1990'da "McDonald's, Hamburgerlerin Hâlâ Çok Yağlı! Patates Kızartmaların da *Hâlâ* Domuz Yağında Kızartılıyor," başlıklı ilanlar verdi. İnsanların fast-food restoranlarına daha az gittiğini gösteren araştırmalarla birlikte McDonald's ve diğer restoran zincirleri boyun eğmek zorunda kaldı. Temmuz 1991'in sonunda Burger King, Wendy's ve McDonald's, patatesleri kızartmak için bitkisel yağlar kullanacaklarını açıkladılar. Sokoloff, "Bundan daha mutlu olamazdım. Milyonlarca kiloluk doymuş yağ artık Amerikan hal-

---

14. Peter Kilborn. "When Wal-Mart Pulls Out, What's Left?" *New York Times/ Business*, 5 Mart 1995, s. 1, 6.
15. Steve Ginsberg. "Blockbusted: Neighborhood Merchants Produce Summer Flop." *San Francisco Business Times*, 2 Eylül 1994, 1. bölüm, s. 3.
16. Anthony Ramirez. "When Fast Food Goes on a Diet." *Washington Post*, 19 Mart 1991, s. D1, D7.
17. Marian Burros. "Fast-Food Chains Try to Slim Down." *New York Times*, 11 Nisan 1990, s. C1, C10.
18. Leon Jaroff. "A Crusader from the Heartland." *Times*, 25 Mart 1991, s. 56, 58.

kının damarlarını tıkamayacak,"[18] dedi. (Ne var ki son araştırmalar bitkisel yağda kızartılan patateslerin de domuz yağında kızartılanlar kadar damar tıkanmasına yol açtığını göstermiştir.)[19]

McDonald's bu eleştirilere daha fazla tepki vermeye başladı; insanlar artık gelecek ürünlerde daha az yağ, tuz ve şeker bulacak elbette. 1990'ın sonunda McDonald's, Lean Deluxe burgeri çıkardı. Quarter Pounders'ın yirmi gram yağ ve 410 kalorisine karşılık Lean Deluxe Burger'de on gram yağ ve 310 kalori bulunuyor. Hâlâ diyet yiyeceğinden uzak olmasına karşın Lean Deluxe, McDonald'ın bu konudaki tavrını yansıtıyor. 1991'de McDonald's daha da ileriye giderek %9 oranında yağ (birçok beslenme uzmanı bunu gene de yüksek bir yağ oranı olarak görüyor); tipik bir McDonald's burgerinin yarısından daha az yağ içeren McLean Deluxe hamburgerini çıkardı. (Diğer restoran zincirleri %25 gibi yüksek bir yağ oranı içeren hamburgerler satıyor.) McDonald's bunu başarmak için McLean Deluxe'a bir yosun ekstresi olan *carrageen* ilave etti. *Carrageen* etteki suyu tutarak düşük yağ oranı nedeniyle fazla kuru olmasını önlüyor. Lezzetin azalmasına çare olarak da McDonald's karışıma doğal et tatları katıyor.

Diğer restoran zincirleri düşük yağ propagandasının üzerine hemen atlamadı. Bir Hardee's sözcüsü, "Su ve denizürünü burgeri satmayacağız,"[20] dedi. Burger King 1990'ların başında bir süre Kilo Verdiriciler'i denedi, ama çok geçmeden bu çabadan vazgeçti. Hiç değilse bazı ürünlerinde yağ ve kaloriden ötürü eleştirilen Taco-Bell, 1995'in başında yeni ürün çeşidi "Border Lights"ı çıkardı. Bu yiyeceklerde normal ürünlerdekinin yarısı oranında yağ ve beşte biri oranında kalori var. Bunu başarmak için Taco-Bell daha ince et, az yağlı peynir ve yağsız ekşi krema kullanıyor.[21]

Bazı fast-food zincirleri bu tür eleştirilere daha da fazla karşılık verdi. Örneğin West Coast'taki küçük bir Meksika lokantası zinciri olan Macheezmo Mouse, "Taze-Sağlıklı-Hızlı" sloganını kullanıyor. Bu restoran kızartma yerine fırın, buğulama ya da ızgara yöntemiyle pişirilen, az yağlı, düşük kalorili yiyeceklerde uzman.

19. Marian Burros. "Eating Well." *New York Times,* 2 Mart 1994, s. C4.
20. Anthony Ramirez. "When Fast Food Goes on a Diet." *Washington Post,* 19 Mart 1991, s. D1, D7.
21. Ross Kerber ve Greg Johnson. "Getting Leaner." *Los Angeles Times,* 9 Şubat 1995, s. D1.

Mönüde her ürünün yanında besin değerleri yazıyor. Bir şirket yetkilisi burayı, "akıllı insanların fast-food"u olarak tanımlıyor.[22]

McDonald's çevreye daha az zararlı paketler yaparak çevrecilerin tepkilerine karşılık verme belirtileri de gösteriyor.[23] 1990'ın sonunda McDonald's sedefli polyester hamburger kutusunu kaldırdı. Kutu çevrecilerin tepkisini çekmişti, çünkü üretimi genellikle kirlilik yaratıyor ve daha önemlisi kutular uzun yıllar boyu çöplüklerde ya da yolların kenarlarında kalıyordu. Bunların yerini dışı selofan benzeri bir maddeyle kaplanmış kâğıt paketler aldı. 1991'de Hardee's paketlerinde geri kazanılmış polyester kullanacağını açıkladı. Bir çevreci, "Bu olumlu adımları atmalarına kamuoyunun baskısı neden oldu,"[24] demişti.

Gerçekten de toplulukların, beslenme uzmanlarının ve çevrecilerin şikâyetlerine verdikleri tepkiler, fast-food restoranlarının, uyarlanma yeteneği büyük kurumlar olduğunu gösteriyor, gerçi bu adaptasyonların hepsi de akılcılığın geniş sınırları içinde. Dolayısıyla, örneğin yiyeceklerin kalitesizliği konusunda yapılabilecek çok az şey varmış gibi görünüyor. Bu durum McDonald's işletmesinin Tennessee, Hartsville'de eski zaman kafelerini örnek alarak açtığı Golden Arch Cafe'de görülür. Burası gazozlu ürünler ve yanında iki çeşit sebzeyle Salisbury biftekleri satmaktadır. Kafede geleneksel "krom-cam dekor, neon ışıkları, bar tabureleri, bölmeler ve '50'lerle '60'ların hit parçalarını çalan bir müzik kutusu"[25] da bulunur. McDonald's çok küçük kasabalarda da restoran açabilmek için kafelere dönüşle ilgili deneyler yapıyor. Bunun ardındaki düşünce, küçük kasabalarda kafelerin ekonomik olarak ayakta kalma şansının fast-food restoranlarına oranla daha yüksek olması. Bununla birlikte kafelerin açılması yiyeceklerin kalitesini yükseltmişe benzemiyor:

Yemeğiniz gelene kadar buranın fast-food sanayisi kökenli olduğunu

22. Anthony Ramirez. "When Fast Food Goes on a Diet." *Washington Post,* 19 Mart 1991, s. D1, D7.
23. John Holusha. "McDonald's Expected to Drop Plastic Burger Box." *Washington Post,* 1 Kasım 1990, s. A1, D19; John Holusha. "Packaging and Public Image: McDonald's Filis a Big Order." *New York Times,* 2 Kasım 1990, s. A1, D5.
24. Warren Brown. "Hardee's to Introduce Recycled Plastic in Area." *Washington Post,* 22 Mart 1991, s. B1, B3.
25. Phil West. "Cafe's Decor, Not-So-Fast Food Evoke McMemories." *Washington Times,* 30 Ağustos 1990, s. C1.

> anlayamazsınız; neredeyse her şey işlenmişlik kokar. Son günlerde gittiğimde koyu turuncu ekmeklerinde bayat tatlı yayınbalığı parçaları vardı; püre fazla pişirilmiş ve yeniden yapılmış gibi biraz acı bir tattaydı; domuz "pirzolası" mükemmel görünümlü, kare, kuru ve yumuşaktı, üstünde ancak çatalla yiyebileceğiniz –yiyebilirseniz tabii– kadar donmuş tuzlu bir sos vardı. Taze görünen kahvaltı bisküvisi dışında hamur ürünleri ağır ve lapa olmuştu. Muzlu puding adlı bir tatlı, üstüne muz dilimleri koyulmuş olarak geldi, muzlar olmasa yapay, özel olarak tatlandırılmış paket pudingin tadını alıyordunuz. Yalnızca kızarmış tavuk belirtildiği gibi "gerçek"ti. Tavuğun yağlı, sert kabuğunu çıkarırsanız yenebilir bir yiyecek bulabiliyordunuz; daha da önemlisi sade, iyi bir parça tavuğun şaşırtıcı görüntüsü gözlerinizin dolması için yeterlidir. İşte *buna* nostalji diyorlar.[26]

Yiyeceğin kalitesizliğine karşın kafe, açılışından ancak birkaç ay sonra iş yapamaz hale geldi.

Fast-food restoranının uyum yeteneğinin diğer bir sınırlaması da, basit ve kısa bir mönü sunmak zorunda olmasıdır. McDonald's yıllarca mönüyle deneyler yaptı, hatta mönüsünü genişletti, ama ancak dar sınırlar içinde. Örneğin McDonald's bir keresinde, iş hacmini arttırmak için, geleneksel modelini örnek alarak (örneğin Egg McMuffin) sabahları çok çeşitli basit kahvaltı yiyecekleri verebileceğine karar verdi. Benzer bir genişletmeyle mönüye birkaç tatlı ekledi. Büyük Perhiz sırasında bir restoran, işlerinin azaldığından yakınıyordu. Sonuçta ortaya Filet-O-Fish sandviçi çıktı ve McDonald's zincirine büyük bir başarıyla uyarlandı.

Kızarmış tavuk işinin büyümesiyle karşı karşıya kalan McDonald's, Chicken McNuggets'ı piyasaya çıkardı. Sağlıklı yiyecekler isteyen insanların şikâyetleri sonucunda salata, ardından havuç ve kereviz satmaya başladı. Yiyeceklerin sıkıcı tekdüzeliğinden şikâyet edenler için McRib sandvici ve Breakfast Burrito gibi yiyeceklerle deneyler yaptı. Hatta McDonald's güney pazarlarında McGrits'i test ediyor.[27] Bazı McDonald's restoranları fırınlara yatırım yaparak pizza satmaya başladı.[28] Mönülerinin bugün de

26. Laura Shapiro. "Ready for McCatfish." *Newsweek*, 15 Ekim 1990, s. 76-77.
27. "Y'All Have Some McGrits." *The Bergen Record* (Hackensack, New Jersey), 19 Mayıs 1994, s. B2.
28. Randy Diamond. "That's Italian! McDonald's Putting Pizza on the Menu." *The Bergen Record* (Hackensack, New Jersey), 21 Ekim 1993, s. C4.

1950'lerdeki kadar sınırlı olmamasına karşın (artık birçok restoran otuz üç ürün sunuyor), çeşitlilik arayan müşteriler bunu McDonald's restoranlarında bulamaz. Restoranların fiziksel sınırlamaları ve işçilerin sınırlı becerileri fast-food restoranının kısa ve basit ürünlerden oluşan bir mönüden fazlasını sunmasını olanaksızlaştırıyor.

Bununla birlikte, mönüyü genişleten McDonald's, kendisini bu kadar başarılı kılan basit ürün çeşitlerini gözden kaçırabilir. Tavuk, Meksika yemekleri ve pizza zincirlerinin başarısı McDonald's restoranlarının bu tür ürünler de satmasına yol açtı. Hatta bölgenizdeki McDonald's restoranında suplar, yulaflı yiyecekler, çorba ve kapuçino bile bulabilirsiniz. Bu ürün çeşitlemesi, Subway Başkanı'nın tavrının tam karşıtıdır: "Diğerleri ürünlerini çeşitlendirirken biz çok basit bir mönü sunduk. Ürün çeşitlemesi işletme ve kalite sorunlarına yol açabilir."[29] Farklı yiyeceklerin eklenmesi iş hacminin artmasına kuşkusuz yol açmış olsa da, McDonald's bu tür sorunlar yaşayabilir. Üstelik büyüme McDonald's şirketinin fastfood pazarındaki farklı yerini de tehlikeye sokabilir. McDonald's kimliğini kaybederse başarısızlığa mahkûm olur mu?

McDonald's başka açılardan da uyum gösterdi: Bazı insanlar eski moda dev altın kemerlerin kaldırılmasından şikâyet bile ettiler ve hiç değilse bir McDonald's restoranı bu kemerleri tekrar kullanmaya başladı. Öte yandan üst düzey müşterilerin ortamın insani olmadığı yolundaki şikâyetlerine tepki veren Manhattan finans bölgesindeki bir McDonald's büyük bir piyanoda Chopin, avizeler, mermer duvarlar, taze çiçekler, bir kapıcı ve müşterilere masalarını gösteren bir hostes bulunduruyor. Altın kemerler tam olarak gizlenmiş halde. Bununla birlikte mönüye birkaç klas ekleme yapılmasının yanı sıra (espresso, kapuçino, tartlar), mönü gene de büyük ölçüde diğer McDonald's restoranlarınınkiyle aynı (biraz yüksek fiyatlarla da olsa). Bir müşteri bu restoranla diğerleri arasındaki benzerliği görmezden gelerek "Harika bir yer, en iyi şey de hâlâ ellerinizle yiyor olmanız,"[30] demişti.

---

29. Rajan Chaudry. "America Rates its Favorite Chains." *Restaurants & Instutions,* cilt 104, sayı 3, 1 Şubat 1994, s. 48 vd.
30. Ron Alexander. "Big Mac with Chopin, Please." *New York Times,* 12 Ağustos 1990, s. 42.

Aslında McDonald's yenilik hızını arttırmak z
çünkü satışların düştüğü, hisse senedi fiyatlarının
nemler yaşadı. California, Bakersfield'deki on iki
kredi kartı sistemini deniyor; McCharge. Diğer McDonald's restoranları eve teslim pizzalarla rekabet edebilmek için McDelivery sistemini deniyor.[31] Hatta McDonald's, çağdaş kapitalist şirketlerin pek girmek istemediği bir uygulamayı bile kabul etmek zorunda kaldı: Fiyat rekabeti. Son günlere kadar McDonald's fiyat yerine reklam temelinde rekabet uygulaması güdüyordu. Ama 1980'lerin sonunda Amerika'daki satış ve kârlarının düşmesi, diğer fast-food restoranlarının ise fiyat temelinde başarılı olmalarıyla birlikte McDonald's da buna uymak zorunda kaldı. Bu gelişme 1980'lerin sonunda Taco-Bell tarafından başlatılmıştı. Taco-Bell "ucuz mönü" –elli beş sente taco ve diğer ürünler– uygulamasına girdi. Fiyat rekabeti Taco-Bell'in kısa ve basit mönü ilkesini bozmadan yeni müşterileri kendine çekmesini sağladı. Bunun sonuncunda Taco-Bell hiç değilse bir dönem ABD'de çalışan en iyi fast-food zinciri oldu (gerçi son yıllarda bazı sorunlar da yaşıyor[32]). McDonald's istemeden de olsa elli beş sente burger ve içecek uygulamasıyla indirim yapmaya başladı.[33]

McDonald's elbette değişen koşullara ayak uyduran tek fast-food restoranı değil. Örneğin Burger King de gezici restoranlarla deneyler yapıyor: Tekerlekli Burger King. Fast-food işi giderek daha da rekabetçi bir hal aldıkça, yenilik ve deney hızının artmasını bekleyebiliriz.[34]

Fast-food işini teyakkuz halinde tutan şey, yiyecek modalarının

---

31. Theresa Howard. "McD hits the road with 'McDelivery'". *Nation's Restaurant News,* 8 Kasım 1993, s. 1.
32. Ross Kerber ve Greg Johnson. "Getting Leaner." *Los Angeles Times,* 9 Şubat 1995, s. D1.
33. Richard Martin. "Bakersfield McD Units Test Credit Card System for Business Customers." *Nation's Restaurant News,* 18 Kasım 1985, s. 3; Paul Paran ve Paul M. Sweezy. *Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order.* New York: Monthly Review Press, 1966; Michael Lev. "Taco Bell Finds Price of Success (59c)." *New York Times,* 17 Aralık 1990, s. D1, D9; ve Michael Lev. "California McDonald's to Cut Menu Prices." *New York Times,* 21 Aralık 1990, s. D3.
34. Eric Schmitt. "Burger King on Wheels." *New York Times,* 23 Kasım 1985, s. 35, 37.

değiştiğini bilmesidir; dev restoran zincirleri bile kendilerini iflasın eşiğinde bulabilirler. 1990'da New York kentindeki Chock Full o' Nuts kafe zincirinin tek bir kafesi kalmıştı; 1960'larda başarının doruğundayken sekse· restoranı bulunuyordu. Fıstıklı-peynirli sandvici, "yağlı kâğıda sarılı koyu kepekli ekmeğin içinde krem peynir ve fıstık topları", "orijinal fast-food"[35] olarak tanımlanıyordu. Bir zamanlar bin mağazası olan zincir lideri Howard Johnson's (HoJo's) artık yalnızca seksen beş mağazaya sahip. Restoran zincirleri üzerine bir uzman, "60'larda HoJo's bir numaralı zincirdi... Dünyayı parmaklarının ucunda oynatabilirdi, ama kıllarını kıpırdatmadılar. 1950'lerle 60'lara takılıp kaldılar. Howard Johnson's dondurması ve kabuklu deniz ürünleriyle öylece kalakaldı,"[36] dedi.

McDonald's şirketinin, Chock Full o'Nuts ya da HoJo's gibi işletmelerin akıbetine yakın zamanda uğrama tehlikesi yoksa da, bazı sorunlar yaşadığının belirtileri görülüyor. Birkaç yıl düşük satışlar ve düşük hisse senedi fiyatlarının yanı sıra McDonald's, Meksika fast-food işinin hamburger satışlarının iki katından fazla, pizza satışlarının bu oranın iki katından biraz daha az olmasıyla da karşı karşıya.[37] Bunlara ek olarak Red Lobster gibi üst düzey restoran zincirleri de büyük bir kârlılık gösteriyor. Üstelik artık birçok insan çok yağlı, sodyumlu, yüksek kalorili McDonald'ın yiyeceklerinden kaçıyor. Bunlar ve diğer sorunlar yüzünden McDonald's kesinlikle değişmeye ve gelişmeye devam edecek. Aslında kendisini bu kadar başarılı ve bu kadar devrimci bir güç haline getiren temel akılcı ilkelerinden hiç değilse bazılarını feda etmeye bile başladı.

Fast-food restoranlarının az ilgi gösterdiği bir konu da, insanilikten uzak çalışma koşullarıdır. Örneğin Burger King, bu tür koşulları kısmen de olsa düzeltmemek için sendikalaşmaya karşı büyük bir mücadele vermektedir.[38] Birkaç aylığına bile olsa bu tür

35. Eric Maykuth. "Chock Full o' Nuts Restaurants Are Dying Quietly." *Washigton Post,* 6 Eylül 1990, s. H16.
36. Anna D. Wilde. "Just Like Ice Cream in the Sun: HoJo's Dominance Has Melted Away." *Patriot Ledger,* 13 Ağustos 1994, s. B25.
37. Taco Bell ve Pizza Hut'la ilgili veriler PepsiCo Inc'nin 1993 yıllık raporundan alınmıştır.
38. Ester Reiter. *Making Fast Food.* Montreal ve Kingston: McGill-Queen's University Press, s. 70 vd.

ortamlarda çalışmaya hazır insanlar bulundukça McDonald's çalışma koşullarında fazla bir değişiklik yapmayacaktır. Bazı yerlerde McDonald's geleneksel işgücü havuzunun –gençler– yetersizliğiyle karşı karşıya kaldı. Gençleri işe çekmek ve işte kalmalarını sağlamak için çalışma koşullarını geliştirmek ve düzeltmek yerine eleman ağını genişleterek uzak yerlerde oturan gençleri, özürlü yetişkinleri işe almaya çalıştı ve "McUstalar" adlı bir programla daha yaşlı kişileri, çoğunlukla emeklileri eğitti.[39] Geçmişte McDonald's yaşlıları işe almıyordu, çünkü yönetim yaşlıların düşük ücreti ve çalışmanın niteliğini kabul etmeyeceğine inanıyordu. Ne var ki çelik gibi can çekişen ya da önemi azalan "bacasız sanayiler"den emekli olmuş birçok yaşlı işçi, bu koşulları kabul edecek kadar umutsuzca iş arıyordu. Kinder-Care de genç işçi kıtlığını telafi etmek için yaşlıları işe alıyor. Aslında bir uzman, "İhtiyaç duyulmaya ihtiyaç duyan yaşlılar için [Kinder-Care] kesinlikle McDonald's restoranında çalışmaya tercih edilir,"[40] diyordu.

McDonald's, düzenli yeni işçi akışı bulamayacağı noktaya kadar çalışma koşullarında önemli değişiklikler yapacağa benzemiyor. O zaman bile koşulları insanileştirmek yerine insan çalışanları devreden çıkarmaya yönelik bir çaba içinde olabilir. Böyle bir durum olursa müşteriler geleceğin fast-food restoranlarında daha çok otomasyon ve robotlaşma görmeyi bekleyebilirler.

İsveç'te otomobil montaj bandında değişiklikler yapılması

McDonaldlaştırılan toplumun diğer kesimleri de eleştirilere yanıt olarak değişmiştir; bunun en iyi örneği otomobil sanayisi ve montaj bandı teknolojisidir. Otomobil şirketleri, çoğunlukla ancak ha-

39. James Brooke. "Two McDonald's in Darien Do Their Hiring in Bronx." *New York Times,* 13 Temmuz 1985, 1. bölüm, s. 24; Michael Winerip. "Finding a Sense of McMission in McNuggets" *New York Times,* 23 Ağustos 1988, 2. bölüm, s.1; "McDonald's Seeks Retirees to Fill Void." New York Times, 20 Aralık 1987, 1. bölüm, s. 54; Jennifer Kingson. "Golden Years Spent Under Golden Arches." *New York Times,* 6 Mart 1988, 4. bölüm, s .26.
40. Glenn Collins. "Wanted: Child-Care Workers, Age 55 and Up." *New York Times,* 15 Aralık 1987, 1. bölüm, s. 1.

tırı sayılır dış baskıdan sonra, otomobille ilgili en kötü akıldışılıkları azaltmaya çalıştı. Çevrecilerin baskısıyla otomobillerin neden olduğu hava kirliliğinin azalması için birkaç şey yaptı. Hükümetin ve yabancı otomobil şirketleriyle rekabetin baskısı altında otomobilleri küçülttü ve yakıtı daha verimli kullanır oldu.

Bununla birlikte, en azından bu kitabın bakış açısına göre, otomobil montaj bandının en büyük akıldışılığı, montaj bandında çalışmanın akıldışı niteliğidir. Daha önce de gördüğünüz gibi, yüksek hızlı bandın gerekleri ve işlerin ultra uzmanlık gerektirmesi çalışmayı yabancılaştırıcı ve insanilikten çıkarıcı bir etki yapmıştır. Uzun yıllar boyunca işçiler ve sendikaları otomobil şirketlerini çalışmanın niteliğini düzeltmeye zorladı. Ne var ki şirketler belki işçilere daha fazla para ödemenin dışında çok az şey yaptı. Montaj bandındaki hoşnutsuz işçilerin yerini almaya hazır birçok insan olduğu için şirketler işi insanileştirme yolunda çok az gerçek baskıyla karşılaştı.

Ne var ki 1960'lar ve 1970'lerde, özellikle İsveç'te çok sayıda etken, montaj bandı işinde önemli bir insanileştirmeye yol açtı.[41] Birçok İsveçli işçi otomobil montaj bandında çalışmak istemiyordu. Genellikle Amerikalı işçilerden daha eğitimli ve iddialı olduklarından bu hoşnutsuzluk daha da yüksekti. Yüksek oranda işe gelmeme, geç gelme, işi sabote etme ve yüksek giriş-çıkış oranlarıyla hoşnutsuzluklarını gösterdiler. Ne var ki İsveçli sanayiciler, ABD'deki meslektaşlarının aksine bu sorunları, özellikle yüksek işe giriş-çıkış oranını görmezlikten gelemedi. 1960'larda İsveç'te işsizlik oranı düşük olduğu için, işlerinden ayrılan işçilerin yerine yenilerini koymak olanaksız değilse de zordu. Bu yüzden İsveçliler montaj bandındaki çalışmanın insanilikten uzaklaştırıcı ve yabancılaştırıcı yanlarını azaltma yönünde adımlar atmak zorunda kaldılar.

Saab ve özellikle Volvo gibi İsveç otomobil şirketleri en kötü aşırılıkları ortadan kaldırmak üzere montaj bandında büyük değişiklikler yaptı. Tek bir uzun bant altbölümlere ayrıldı ve her bir

---

41. George Ritzer. "Implications of and Barriers to Industrial Democracy in the United States and Sweden." Irving Louis Horowitz (der.). *Equity, Income and Policy: A Comparative Development Context.* New York ve Londra: Praeger, 1977, s. 49-69.

bölümde yirmi beş ile otuz işçi arasında değişen görece küçük çalışma grupları oluşturuldu. Çalışma grubunun üyeleri arasında bir topluluk duygusu gelişti. Grubun her üyesine hayli uzmanlaşmış işleri yapmak yerine daha karmaşık çok sayıda iş yapma imkânı tanındı. Ayrıca işçiler işlerini değiş tokuş da edebiliyordu. Hangi işler nasıl yapacakları dikte edilmiyor, tam tersine çalışma grupları sınırlar dahilinde çalışma şekillerine kendileri karar veriyordu. Bu değişiklikler hiç değilse başlangıçta hatırı sayılır bir başarı sağladı.

ABD'de bu insani reformlara yönelik önemli bir ilgi vardı; bununla birlikte, İsveç'teki düşük işsizlik oranının yol açtığı baskı olmayınca uzun zaman çok az gerçek değişiklik yapıldı. Bu değişiklikler de çalışmayı insanileştirmek için değil, Japon otomobil sanayisiyle daha iyi rekabet edebilmek içindi.

C. "MAKUL" ALTERNATİFLER YARATMAK: BAZEN GERÇEKTEN KURALLARI İHLAL ETMEK GEREKİR

McDonaldlaştırmanın aşırılıkları, akılcılaştırmayı reddetme eğiliminde olan çeşitli alternatiflerin doğmasına ve gelişmesine yol açtı. Bu alternatif örgütlenmeler verimli mal ve hizmet üretimine ya da müşterilerle verimli şekilde muhatap olmaya birincil önemi vermez. Büyük miktarlar yerine kaliteli ürünler üzerinde yoğunlaşırlar. Ürün ve hizmetlerinin öngörülemezliklerinden memnunluk duyarlar. İnsansız teknolojiler yerine, dış denetimlerle fazla sınırlanmadan işlerini yapan daha kalifiye insanları işe alma eğilimindedirler. Dolayısıyla bunlar işçiler ve müşteriler için McDonaldlaştırılmış ortamlar değildir.

İş dünyasında ve diğer toplumsal kurumlarda akılcılaştırılmış ortamlara yönelik alternatifler vardır. Gıda kooperatifleri süpermarketin alternatifidir,[42] vejetaryen ve sağlıklı yiyecekler üzerinde uzmanlaşırlar. Yiyecekler süpermarketlerden daha sağlıklıdır, müşteriler çoğunlukla kooperatifin üyesidir ve bu nedenle yönetime aktif olarak katılırlar, çalışanlar da çoğunlukla kooperatife üyedir ve işlerine bağlılık geliştirmişlerdir.

42. Andrew Malcolm. "Bagging Old Rules to Keep a Food Co-op Viable." *New York Times*, 8 Kasım 1991, s. B7.

Eğitim alanında ileri düzeyde akılcı eyalet üniversitelerinin alternatifleri, Massachusetts, Amherst'teki Hampshire College[43] gibi küçük okullardır. Hampshire College'ın sloganı, "Çizgi Dışına Çıkmanın Olumlu Görüldüğü Yer"dir. (Fast-food restoranları da benzer sloganlar kullanıyorlar; örneğin Burger King "Bazen Kuralları İhlal Etmek Gerekir" sloganını kullanıyor, gerçi bu yapılmasını istediği en son şey.) Bu tür yüksekokullarda uzmanlık bölümleri ya da not ortalaması yoktur.

Akılcılaştırılmamış kurumlar başarılı oldukça bunları McDonaldlaştırmaya yönelik baskı da artıyor. O zaman sorun, akılcılaştırmadan nasıl kaçınılacağı haline geliyor. Örneğin kaçınılması gereken bir konu da çok fazla büyüme. Bütün kurumlar, bir noktada, o kadar çok büyüyor ki, işleyişini sürdürmek için giderek daha akılcı ilkeler gerekli oluyor. Büyüme başka bir tehlike daha getiriyor: Neredeyse tanımı gereği beraberinde akılcılaştırmayı getiren isim hakkı satma uygulaması. Büyüme ve isim hakkı satma büyük kârlara yönelik neredeyse en büyük çekim merkezi olduğu için, akılcılaştırılmamış bir işin ardındaki girişimciler de öncelikle bu tür bir iş yaratmanın nedenlerini düşünmek zorundalar. McDonaldlaştırılmadıkları için onlara gelen müşterilere karşı yükümlülüklerini de akıllarında tutmaları şart. Bununla birlikte, kapitalist toplumun yarattığı kurumlar olduklarından onlar da büyük kârlılığa boyun eğerek işlerini büyütebilir ya da isim hakkını satarak zincir kurabilirler. Bunu yaparlarsa kârlarını akılcılaştırılmamış yeni girişimler kurmak için harcayacaklarını umut ediyorum.

Aşağıda McDonaldlaştırmaya karşı direnme çabalarından üç özgül örnek veriyorum. Özellikle ilk ikisi başarılı direnişi ve bu direnişin tuzaklarını gösteriyor. Yani, bu kurumlar McDonaldlaştırmaya karşı direndikleri için başarılı oldukça ürün ve hizmetlerini McDonaldlaştırmak ve dolayısıyla onları bu kadar başarılı kılan amacı zayıflatmak zorunda kalıyorlar.

43. Diğer örnekler arasında Maryland'deki St. Mary's College ve Washington'daki Evergreen State College sayılabilir.

Marvelous Market:
"Çıtır çıtır kabuklar ve tam lezzet"

Washington, D.C.'de bulunan Marvelous Market, görece akılcılaştırılmamış, makul bir işyerinin iyi bir örneğidir.[44] Baştan şunu hemen ekleyeyim ki, akılcı modelin bütün boyutlarını barındırmıyordu. Yiyeceklerinin "çabuk'" alınabileceğini ve "çabasız" bir yemek hazırlamada kullanılabileceğini vurgulayan bir market burası. Demek ki, McDonaldlaştırmaya tepki olarak gelişen bir iş bile fast-food sistemine alışkanlık geliştirmiş bir toplumun isteklerini tam olarak görmezden gelemiyor.

Bununla birlikte, Marvelous Market asıl olarak akılcılıktan çok mantığa yönelmişti; nicelikten çok niteliğe önem veriyordu. Bülteninde yiyeceklerden şöyle söz edilmişti: "Mutfak yalnızca bir pişirme yöntemi değildir; bir yaşam biçimidir. Yiyecek açlığın bastırılmasından daha öte bir şeydir. Yiyecek anıları çağrıştırır, ihtiyaç ve istekleri ortaya çıkarır, gerilimi azaltır ve yaratıcılığı teşvik eder."[45] (Bunu fast-food restoranlarının söyledikleriyle karşılaştırın.) Marvelous Market'taki başlıca ürün ekmektir:

> Ben [market sahibi] 1961'de Washington'a taşınınca hemen "Washington'da iyi ekmek yok," dediler. Bunu yıllar boyu belki binlerce kez duymuşumdur. Eski günlerden özlemle söz eden herkes bunu söylüyordu.
>
> Artık bunu duyacağımı sanmıyorum. Eski günler geri geldi.
>
> Marvelous Market'ın ekmekleri çıtır çıtır kabuklu ve tam lezzetli...
>
> Her gün yuvarlak cevizli ekmek, üzümlü çavdar ekmeği, büyük ekşi hamur ekmekleri, büyük delikli köy ekmekleri, biberiyeli ve siyah zeytinli ekmekler, yemekte tazecik yensin diye öğleden önce ve saat 4'te pişirilen bagetler bulabilirsiniz.
>
> Bu ekmek... plastik torbalarda yumuşak dilimlenmiş ekmeğe alışkın olanları biraz şaşırtabilir. Daha önce böyle ekmekler tatmadınız; bu ekmekler... alışkanlık yaratır.

---

44. Marvelous Market gibi diğer mağaza örnekleri için bkz. Marian Burros, "Putting the Pleasure Back into Grocery Shopping." *New York Times,* 21 Şubat 1987, 1. bölüm, s. 54.

45. Alıntı, bu bölümdeki diğerleri gibi Marvelous Market'ın zaman zaman yayımlanan bültenlerinden yapılmıştır.

Marvelous Market'ın bülteni, "Hepimiz çok lezzetli yiyecekler satmaya kararlıyız," diye bitiyor.

Marvelous Market verimli bir işletme değildi. Yiyecekleri öngörülemezdi. Müşteriler otomatlar ya da robotlar yerine insanlarla muhatap oluyordu. Marvelous Market bülteninde, "Fırıncılarla aşçıların sizinle konuşup açıklama yaparken bir yandan da yeni ekmek tarifleri ve yiyecekler üzerinde çalıştığı dost bir dükkân bulacaksınız," diye yazıyordu.

Fast-food restoranları çoğunu devreden çıkardıysa da, bunun gibi mağaza ve dükkânlar her zaman var oldu. Yeni olan şey, McDonaldlaştırmanın aşırılıklarından gına getirmiş insanlara bir alternatif sunmak için özel olarak yaratılmış dükkânların doğuşudur. Ama bu karşı hareket, pazarın boşlukları içinde var olan önemsiz bir olgudan daha öteye gidemez mi?

Birçok nedenden dolayı, Marvelous Market gibi yerlerin, McDonaldlaştırılmış toplum içinde tecrit edilmiş birer alan olmakla *sınırlı* kalacağını düşünüyorum. Bunun bir nedeni de, bu tür yerlerin gelişmesinin doğaları gereği sınırlı olmasıdır. Büyümeleri sınırlıdır, çünkü büyümeyle birlikte kaliteye yönelik tehditler de büyür. Ayrıca Marvelous Market gibi yerler açmak için gereken beceri ve eğilimler çok insanda bulunmaz. Diğer bir neden de, bebeklikten itibaren fast-food'larla yetişen bir nüfusun fast-food ürünlerini kalitede nihai nokta olarak görmeleridir. Gelecek kuşakların kalite standardı "köy ekmeği" değil, McDonald's sandvici olacak gibi görünmektedir. Dolayısıyla, örneğin dört yaşındaki bir çocuğun annesi, "Bir gün Kevin'in pişirdiğim yemekleri takdir edeceğini umuyorum... Ama şimdilik Big Mac ve patates kızartmalarıyla baş edemem,"[46] diyor. Son olarak ve en önemlisi, bu tür market ve dükkânlar gerçekten pazardan önemli bir pay alma belirtileri gösterirse, McDonaldlaştırma bunu fark edecek ve tüm dünyayı isim hakkını satabileceği akılcılaştırılmış sistemlere dönüştürmeye çalışacaktır. Örneğin Gulf and Western ya da başka dev şirketler Marvelous Market'ı satın alabilir, ürünlerini akılcılaştırabilir (Kentucky Fried Chicken'ın zavallı Albay Sanders'ın tariflerine yaptığı gibi) ve dünya çapında bir Marvelous Market

46. "*Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners.*" *Time*, 26 Ağustos 1985, s. 60.

zinciri yaratabilir; bu noktada artık Marvelous Market, McDonaldlaştırmanın alternatifi değil, ama sürecin bir parçasıdır.

Marvelous Market, Washington bölgesinde çok kısa sürede muazzam bir başarı sağladı. Satışlar o kadar arttı ki, pazar çok geçmeden ekmek satışını kişi başına iki ekmekle sınırladı ve talebi karşılayabilmek için günde birkaç saat kapalı kaldı. Market sahibi yeni, daha büyük fırın siparişleri verdi, satışa değil, yalnızca üretime ayrılan bir ekmek fırını açtı, Washington bölgesinin çeşitli yerlerine ekmek dağıtmak üzere bir kamyon satın aldı ve süpermarketlerle restoranlara ekmek dağıtmaya başladı. Bu büyüme sırasında market sahibi, marketinin kaliteye önem vermeyi sürdüreceğini iddia ediyordu: "Elbette kaliteyi tutturmaya çalışacağız, ürünlerimi yapabildiğimizden çok arttırmayı reddedeceğiz, ekmeğe elle biçim vermekten vazgeçmeyi kabul etmeyeceğiz, her hafta standartlarımıza uymayan yüzlerce kilo ekmeği raflarımızdan indireceğiz." Ne var ki bana ve birçok müşteriye göre ekmeklerin kalitesi aslında *düştü*; örneğin market daha çok yanmış ekmek satmaya başladı. Nicelik isteği niteliğin bozulmasına yol açmış görünüyor.

Bu sorunlar karşısında market sahibi 9 Kasım 1991'de, yeni fırınının açılışında müşterilerine açık bir mektup yayımladı. Bir yandan mektupta, büyümenin çeşitli yollarla akıldışılıklar yaratmış olduğunu kabul ediyordu:

> Geçiş aşamasındayız...
>
> Zaman içinde sizi üzdük, çünkü *ekmeklerimizin kalitesi tutarlılık göstermedi,* hatta ekmek üretme programımıza tam sadık kalamadık...
>
> Cumartesi gibi haftanın bazı günlerinde, siz gelmeden *ürünlerimiz bitiyor.* Tenis oynamak için kortlarda ya da müşterilerle görüşmek için büroda olmak isteyen birçoğunuz artık Cumartesi sabahları *kuyrukta bekliyorsunuz...*
>
> Üstelik *kalite değişkenliklerine* aylarca hoşgörü göstermiş olmanıza karşın bunları sürekli yaptık. [İtalikleri ben ekledim.]

Öte yandan market sahibi, büyümenin kalitede düşme (ve diğer akıldışılıklar) anlamına gelmeyeceği sözünü veriyordu:

> Bu yüzden yeni ve büyük bir fırın yaptırarak içine kaliteli ek-

meklerimizi yapabilecek kapasitede en iyi aletleri koyduk. *Otomatik* aletler değil bunlar; tıpkı burada yaptığımız gibi diğer fırında da ekmekleri *yavaş yavaş, elle* yapacağız... ekmeklerimizde *çok daha yüksek kaliteye* ve *tutarlılığa* kavuşabileceğiz.

Bunlara ek olarak yeni fırına... kırsal kesimdeki en iyi fırıncılardan birini getirmeyi başardık...

Söz verdikten sonra sözünü tutmayan diğer Washington fırıncılarının yaptığını yapacağımızı düşünenler varsa, burada böyle bir şey olmayacak. [İtalikleri ben ekledim.]

İşletmenin akılcılaştırılmasının tehlikelerinin kesinlikle farkında olan Marvelous Market'ın sahibi bir yandan marketi büyütürken bir yandan da bunlardan kaçınmaya çalıştı. Ne var ki başarısız oldu. Bugün Marvelous Market iflas halinde. İşyerinin satılacağı, Marvelous Market efsanesinin sonunun geleceği konuşuluyor. Marvelous Market'ın hızlı yükselişi ve düşüşü, *hem* McDonaldlaştırmanın alternatifini sunmanın çekiciliğini *hem de* başarılı olduktan sonra bu tür bir işletmeyi McDonaldlaştırmaya yönelik neredeyse dayanılmaz baskıları temsil ediyor.

Ben & Jerry's: "Özenli Kapitalizm"

İleri düzeyde akılcılaştırılmış bir işyerinin çok daha sağlam kurulmuş ve ünlü alternatifi, merkezi Vermont, Waterbury'de bulunan Ben & Jerry's dondurma şirketidir.[47] On iki bin dolarlık sermayeyle kurulan Ben & Jerry's yeniden dekore edilmiş bir benzin istasyonunda 5 Mayıs 1978'de dondurmaya satmaya başladı. Ne Ben Cohen ne de Jerry Greenfield'ın iş dünyasında önemli bir deneyimi vardı. Düşük fiyata kaliteli bir ürün satmakla işe başladılar. Aslında Ben'in "kaliteli ürünler üretmeye fanatik bir bağlılığı"[48] vardı. Bu kalite dondurmaların çok yağ içermesi ve ilavelerin fazlalığıyla karakterize ediliyordu. Ne var ki büyük dondurma topları akılcı karar verme sürecinden değil de, Ben'in gizli tatları ayırt

47. Fred 'Chica' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop.* New York: Crown 1994; Suzanne Alexander. "Oh, Wow, Man: Let's Like, Hear from the Auditors." *Wall Street Journal,* 28 Haziran 1991, s. A1, A6.
48. Fred 'Chica' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop.* New York: Crown 1994, s. 148.

edememesinden kaynaklanıyordu. Kaliteye bu bağlılık 1985'te Super Fudge Chunk dondurmasının yaratılmasında görünüyor:

> [Ben] her zamanki çikolata karışımına akıtılan sıvı çikolata şurubunun formülünü hazırladı. Sonuçta ortaya inanılmaz lezzetli, yumuşacık ve yoğun kokulu bir dondurma çıktı. İlave ürünler içinse Ben beyaz ve siyah çikolata topları, üstü çikolata kaplı bademler ve cevizler hazırladı... Örnekleri öyle bir hazırlamıştı ki, topların ağırlık ve hacim olarak toplam miktarı diğerlerinde kullandığımızın %40'ından daha fazlaydı. Şimdiye kadar yaptığımız en pahalı üründü bu, ama Ben için bunun kesinlikle bir önemi yoktu. Ben yaratıcılık süreci sırasında ürünlerin maliyetinin canını sıkmasına izin vermez. Tadı harikaysa, Ben bundan para kazanacağımızı düşünür.[49]

İlk dükkân akılcılığın uzağından bile geçmiyordu. Tezgâhın önünde sık sık rastlanan uzun kuyruklar verimsizliğini yansıtıyordu. Dondurma toplarının büyüklüğündeki değişikliklerde ve tutarsız serviste öngörülemezlik vardı. Hesaplanabilirlik neredeyse hiç yoktu. Açıldıktan iki ay sonra dükkân kapandı ve üstüne bir yazı asıldı: "Para kazanıp kazanmadığımızı anlamak için bugün kapalıyız."[50] Başlangıçta ve hatta şimdi de bir dereceye kadar teknoloji ilkeldi ve çalışanlar üzerinde denetimi çok azdı. Akılcılaştırılmış, McDonaldlaştırılmış işletmelerin tersine,

> Ben ve Jerry işyerlerini dürüst, kızartma yok, elle yapılmış ve evde yapılmış anlamında "garabet" olarak tanımladılar. Yelpazenin diğer ucundaki hilekâr, işlenmiş, cilalanmış ya da paketlenmişin tam tersiydi.[51]

Kendisini akılcılaştırılmış işyerlerinin soğuk kişiliksizliğinden ayırt etmek için bilinçli bir çaba içine giren Ben & Jerry's, "özen gösteren şirket" olarak tanınmaya çalıştı. Akılcılaştırılmış alternatiflerinin tersine Ben & Jerry's yalnızca kaliteye değil, işçilerine ve ortama da önem verir. 1995'e kadar şirketin politikası,

---

49. Fred 'Chico' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown 1994, s. 133.
50. Fred 'Chico' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown 1994, s. 28.
51. Fred 'Chico' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown 1994, s. 3.

yöneticilerin en düşük ücretli işçinin kazancının beş katından daha fazlasını alamayacağı şeklindeydi. "Özenli kapitalizm" uygulayan şirket net kazancının %7,5'unu kurduğu vakfa aktarıyor, vakıf da "yaratıcı toplumsal değişime kendini adamış" örgütlenmelere bağış yapıyor; Vermont'un can çekişmekte olan aile çiftliklerine yardımcı olmak için süte yüksek fiyat veriyor; ve yerel Kızılderililerden çilek, siyah Georgia çiftçilerinden şeftali, Amazon yağmur ormanlarının yerlilerinden kabuklu fıstık alıyor. Hissedar toplantılarında yalnızca bildiğimiz yönetici seçiminin dışında, hissedarların davalarını ilerletmek üzere Kongre'ye video kasetle mesaj göndermek gibi geleneksel olmayan faaliyetler de var.

Ben & Jerry's, şirketin çevreye zarar vermesinden kaçınıyor ve bunu sınırlıyor. Plastik ve kartonu geri kazanıyor, bürolarında geri kazanılmış kâğıtlar kullanıyor ve enerji tasarrufu yapıyor. Hatta Ben & Jerry's başlıca ürünü üstün kaliteli dondurmanın hiç değilse bazı insanların sağlığına zarar verebileceğini bile kabul ediyor. 1990 yıllık raporunda, "*Yüksek yağ ve şeker oranına karşın dondurmanın besin değeri vardır. Sağlık nedenleriyle dondurma yememesi gereken insanlar yememekte serbesttir,*"[52] cümlesi bulunuyor. Daha somut bir örnek verecek olursak, son yıllarda şirket hem düşük kalorili dondurma hem de az yağlı ve yağsız dondurulmuş yoğurt pazarlamaya başladı. Bu ürünler Ben & Jerry's şirketinin sağlığa önem verdiğini gösterir (gerçi üstün kaliteli dondurmasını aktif şekilde pazarlamaya ve bütün çalışanlarına *her gün* parasız dondurma vermeye devam ediyor.) Bu ürünler ayrıca çok yağlı dondurmaya karşı sağlığına önem veren insanların artan direncini de yansıtıyor.

Şirket McDonaldlaştırmanın çalışanlar üzerindeki bazı etkilerini yok etmeye de uğraşıyor. Çalışanlar üniforma giymiyor ve klişelerle konuşmuyor; tam tersine bugün bile Ben & Jerry's "farklı yaşam tarzlarını kucaklamış durumda; insanlar istedikleri gibi giyiniyor, işyerlerini nasıl uygun görürlerse o şekilde kişiselleştirebiliyor."[53] Ben ve Jerry'nin kendileri de işyerine tişörtler ve spor ayakkabılarla geliyorlar. Çalışanların işlerine taptıkları be-

52. Ben & Jerry's 1990 yıllık raporu, s. 7.
53. Fred 'Chico' Lager, *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*, New York: Crown 1994, s. 145.

lirgin şekilde görülüyor. İşçiler yaptıkları iş
zılarını seçme özgürlüğüne sahip. Şirkette i
olsun yok etmeye çalışan bir "eğlence çetes
Waterbury dükkânında dolaşırken çalışanların neşeyle birbirlerine takıldıkları" görülebilir; bir yöneticinin telesekreteri arayana orada olmadığını, çünkü "transandantal meditasyon yapmak için dışarı çıktığını" söyleyebilir;[54] Ben & Jerry's şirketinin halkla ilişkiler yetkilisinden aldığım bir mektuba "P.R. Enformasyon Kraliçesi" imzası atılmıştı. Ayrıca parasız masaj, parasız sağlık kulübü üyeliği, hissedar olma ve çocuk bakımı gibi, çalışanlara tanınan birçok ayrıcalık da var. Bir işçi, "Bu iş tam olması gerektiği gibi," diyordu. Bir gazeteci şirketi "çalışanların dostça davrandığı şirketlerin en dost canlısı" olarak nitelemişti.[55]

Bununla birlikte Ben & Jerry's başından itibaren McDonaldlaşma belirtileri gösterdi. Örneğin dondurma toplarının tutarsız büyüklüğü en başında fark edilerek süreci akılcılaştırmaya yönelik dönemsel çabalar harcandı. Verimsizliği yüzünden bir kenara bırakılan bir girişimde külahları tartmak için tartılar kullandılar. İsim hakkı satılan ilk Ben & Jerry's "dondurma dükkânı" 1981'de Vermont'ta açıldı; ilk eyalet dışındaki dükkân ise 1983'te açılmıştı. 1995'in başında asıl olarak ABD'de; ama İsrail, Kanada ve Rusya'da da bulunan yüz dondurma dükkânı vardı.[56] Talebi karşılamak için şirketin lisansıyla başkaları da Ben & Jerry's dondurmasını üretmeye başladı. Satışlar, kârlar ve çalşanların sayısı büyük ölçüde arttı. 1982 gibi erken bir tarihte Jerry akılcılaştırma sürecinin başladığını fark etmişti: "Evde yaptığımız dondurmayla işe başladık ve bir tür fabrikaya dönüştük... Bir zamanlar her dondurmayı, her külahı kendimiz yapardık, şimdi ise Ben ya da Jerry ile hiç tanışmamış insanlar dondurmamızı satın alıyor."[57] Jerry şirketten ayrıldı, ama birkaç yıl sonra ekonomik başarıyı şirketi kuran

54. Maxine Lipner'dan iki alıntı. "Ben & Jerry's: Sweet Ethnics Evince Social Awareness." *COMPASS Readings,* Temmuz 1991, s. 26-27.
55. Carol Clurman'dan iki alıntı. "More than Just a Paycheck." *USA WEEKEND,* 19-21 Ocak 1990, s. 4.
56. Glenn Collins. "Organization Man for Ben & Jerry's." *New York Times,* 2 Şubat 1995, s. D1, D7.
57. Maxine Lipner. "Ben & Jerry's: Sweet Ethics Evince Social Awareness." *COMPASS Readings,* Temmuz 1991, s. 25.

değerlerle birleştirmeye çalışmak için geri döndü.

Uluslararası bir başarı kazandıktan sonra şirket büyümeyi sınırlamak için bilinçli bir politika geliştirdi. Hemen tüm McDonaldlaştırılmış işletmelerde bulunan büyüme isteği içindeki liderlerin tersine, "Ben hiçbir zaman büyümeyen bir işletmenin ölmekte olduğu tartışmasına girmedi."[58] Şirket isim hakkı vererek büyümesini sınırladı, bugün 1989'a oranla yalnızca yirmi dondurma dükkânı daha var. Var olan dükkânlarla bağlarını arttırmaya özen gösterdi. Aynı şekilde çalışanların sayısını da sınırladı. Hem işin hem de ürünün kalitesini yükseltmek için bir danışman işe alındı.[59] Yapılmakta olan yeni bir fabrika tüm dondurma üretimini şirkete geri döndürerek dondurma üretme izni vermenin tehlikelerini ortadan kaldıracak.

Megatrends 2000'in (*Büyük Yönelimler*) yazarlarından Patricia Aburdene (John Naisbitt ile birlikte), Ben & Jerry's şirketini "kesinlikle... 1990'larda yaratıldığını göreceğimiz ve 21. yüzyılda da devam edecek yeni şirket modeli," olarak görüyor.[60] Bu görüş benimkiyle çelişiyor, ben temel şirket modelinin kararlı bir şekilde akılcılaştırılmamış Ben & Jerry's *değil*, hayli akılcılaştırılmış McDonald's olacağını düşünüyorum. En azından yaşayabilir bir alternatifi temsil etmesi için Ben & Jerry's uzun vadede hem başarılı olup hem de McDonaldlaştırmayı kendisinden uzak tutacağını göstermeli ve uyanık olmalı.

Son gelişmeler McDonaldlaştırma karşıtlarının içini fazla rahatlatacak gibi görünmüyor. 1995'in başında Ben & Jerry's şirketinin her zaman yüksek olan hisse senedi fiyatları üçte iki oranında düştü; 1994'ün toplam satışlarının 1993'ünkinden ancak biraz daha yüksek olacağı tahmin ediliyordu; ve şirket 1994'ün son çeyreğinde neredeyse beş milyon dolar kaybetti:[61] 1984'te halka açıldıktan sonraki ilk kayıp.

Son günlerde yapılan yeni bir başkan ve baş yönetici araştırmasının sonucu çok şey anlatmaktadır. "Garabet" imajına uygun olarak şirket "Merhaba! Ben senin baş yöneticinim!" adlı bir ya-

---

58. Fred 'Chico' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown 1994, s.164.
59. Eric J. Wiffering. "Trouble in Camelot." *Business Ethics 5* (1991): 16, 19.
60. Patricia Aburdene. "Paycheck." *USA WEEKEND*, 19-21 Ocak 1990, s. 4.
61. "Digest." *Washington Post*, 4 Mart 1995, s. D1.

rışma başlattı ve işe neden alınmaları gerektiğini 100 sözcüklük bir denemeyle anlatma çağrısına 20.000 kişi başvurdu. Ama sonunda şirket yarışmacılara da, garabet imajına da sırtını dönerek yönetici "avcısı" birini işe aldı. Bu çaba, sonunda deneyimli işadamı Robert Holland Jr.'ın şirketi yönetmek üzere işe alınmasına yol açtı. Holland ancak işe başladıktan sonra "yarışma" yazısı olarak bir şiir yazdı. Onun seçilme şekli sorunun yalnızca bir kısmıdır. Örneğin Holland tanıtılırken Ben & Jerry's şirketi için hedefinin gelirleri "150 milyon dolardan yarım milyar ya da daha fazlaya çıkarmak" olduğunu söyledi.[62] Böyle bir politika Ben'in yavaş büyüme tavrıyla çelişir ve eğer başarılı olursa Ben & Jerry's şirketine benzeri görülmemiş bir McDonaldlaştırma getireceği açıktır. Yeni yöneticiyi işe alırken şirketin ücret farklılıklarıyla ilgili sınırlamaları pas geçerek yılda 250.000 dolar net ücret önerdiğini de belirtmem gerek.

Y&K'ler: "McYatak, McKahvaltı"ya alternatifler

Akılcılaştırılmamış alternatiflere diğer bir örnek de, yatak ve kahvaltıdır (Y&K'ler). Aslında Y&K'ler üzerine bir gazete yazısının başlığı, "Y&K'ler Turistlere McYatak, McKahvaltıdan Uzaklaşma Şansı Sunuyor" idi.[63] Y&K'ler, turistlere oda kiralayan ve onlara evsahibi konukseverliğiyle sabahları kahvaltı sunan özel evlerdir. Geleneksel olarak evsahipleri evde yaşar ve konuklarla bizzat ilgilenir. Daha önce de bu tür yerlerin bulunmasına karşın, Y&K'ler 1980'lerin başında popüler olmaya başladı.[64] Bazı turistler akılcılaştırılmış motel odalarının soğuk kişiliksizliğinden usanmıştı ve Y&K'lerin sunduğu akılcılaştırılmamış yerler arar oldu. Y&K'ye giden bir konuk, "Harikaydı... Otel sahipleri bize kendi aileleriymişiz gibi davrandılar. Öyle rahat, sıcak, çekici ve romantikti ki,"[65] diyordu.

---

62. Glenn Collins. "Organization Man for Ben & Jerry's." *New York Times,* 2 Şubat 1995, s. D7.
63. June R. Herold. "B&B's Offer Travelers Break from McBed, McBreakfast." *Business First-Columbus,* 5, 15: 1, s. 1.
64. Betsy Wade. "B&B Book Boom." *Chicago Tribune,* 28 Temmuz 1991, s. C16 vd.
65. Paul Avery. "Mixed Success for Bed-Breakfast İdea." *New York Times,* 28 Temmuz 1991, s. 12NJ, 8.

Ama başarı bir kez daha beraberinde McDonaldlaştırma belirtilerini getirdi. Sunulan rahatlıklar artıyor, fiyatlar yükselmiyor. Y&K'leri hanlardan ya da küçük otellerden ayırt etmek giderek güçleşiyor. Evsahipleri artık Y&K'de kalmamaya başlayarak yerlerine yönetici tutuyorlar. Bir gözlemci, "En iyi Y&K'ler, sahipleri içinde olanlardır... Evsahibi oradan ayrılır da yerine bir yönetici gelirse, kötü şeyler olmaya başlar. Yatakların altında tozlar birikir, kahveler bayatlaşır, tostlar yanar,"[66] demişti. Diğer bir deyişle, kalite bundan olumsuz etkilenir. Y&K'lerin yaygınlaşmasıyla birlikte 1981'de Amerika Yatak ve Kahvaltı Derneği kuruldu ve Y&K'lerle ilgili rehberler çoğaldı. Artık incelemeler yapılıyor, standartlar gelişiyor ve bir puanlama sistemi uygulanıyor. Diğer bir deyişle, gelişmekte olan Y&K sanayisini akılcılaştırma çabaları gündemde.

D. AKILCILAŞTIRILMAMIŞ BİR SIĞINAK YARATILMASI: SANSAR YUVASINDA YAŞAM

Kendiniz için akılcılaştırılmamış bir sığınak yaratmanın yolu olarak Marvelous Market gibi bir yer açabilir ya da yatak ve kahvaltı işine girebilirsiniz belki, ama böyle bir yükümlülüğü üstlenebilen ya da üstlenmek isteyen insan sayısı azdır. Bu bölümde, akılcılaştırılmış sistemlerde akılcılaştırılmamış sığınaklar yaratmak için daha kolay ulaşılan birkaç yol öneriliyor. Çalışma dünyası odak noktası olarak alınacak; bununla birlikte bütün diğer toplumsal kurumlarda da benzer sığınaklar yaratılabilir.

Böyle bir sığınağı yaratma yeteneği kişinin iş dünyasındaki hiyerarşisine bağlı olma eğilimi gösterir. Yüksek konumlarda olanların bu tür sığınakları yaratma olanağı, düşük konumda olanlara oranla daha fazladır. Doktorlar, avukatlar, muhasebeciler, mimarlar ve benzeri özel meslek sahipleri kendileri için böyle bir ortam yaratma kapasitesine sahiptir. Büyük örgütlenmeler içinde yukarıdakiler akılcılaştırmaya karşı koyacak en büyük güce sahiptir. Birçok üst düzey elemanlar için genel (yazılı olmayan) kural, başkalarına akılcılığı dayatırken kendi işlerini olabildiğince

66. Eric N. Berg, "The New Bed and Breakfast." *New York Times,* 15 Ekim 1989, s. 5 vd.

akılcılaştırılmamış tutmak olarak görünüyor. Akılcılaştırma, başkalarına, özellikle gücü az olanlara dayatılması gereken bir şeydir. Bununla birlikte alt konumdaki bazı insanlar da büyük ölçüde akılcılaştırmadan kurtulma durumunda olabilirler. Örneğin taksi şoförleri, çünkü ağırlıkla kendi başlarına çalışırlar, akılcılaştırılmamış bir çalışma yaşamı kurmakta özgürdürler. İstedikleri yere giderler, yolcularını seçerler, istedikleri zaman yemek yer ya da mola verirler. Benzer olanaklar gece bekçileri ve otomatikleştirilmiş fabrikalardaki bakım işçileri için de geçerlidir. Kendi başlarına çalışan ya da bir örgütlenme içinde görece yalıtılmış konumda olanlar akılcılaştırılmamış bir çalışma ortamı yaratma konusunda daha iyi durumdadır. Bununla birlikte yüksek düzeydeki işler insanlara akılcılaştırılmamış sığınaklar yaratma konusunda en fazla fırsatı tanır.

Normal olarak hayli akılcı üniversite bürokrasisinde akılcılaştırılmamış bir çalışma yaşamının yaratılmasını sağlayan uç bir örnek olarak büyük bir eyalet üniversitesinde (isim yok, lütfen) kadrolu çalışan kıdemli bir profesörü ele alalım. Örneğin bu sömestr profesörümüz Pazartesi öğleden sonra 3:00 ile 4:15, akşam 6:30 ile 9:00, Çarşamba öğleden sonra da 3:00 ile 4:15 arasında ders veriyor. Bunlara ek olarak büro saatleri (haftada yaklaşık iki saat), zaman zaman bir fakülte toplantısı (ayda bir kez, bir saat) ve zaman zaman bir komite toplantısı, üniversitenin belirlediği diğer çalışma saatleri. Profesör diğer zamanlarda da çoğunlukla kampüste olur, ama kendi isteğine göre ayarladığı çeşitli randevular için. Üstelik dersler her yıl yalnızca otuz hafta, yani iki tam sömestr sürüyor ve diğer yirmi iki hafta fiilen boş kalıyor. Dolayısıyla haftada yalnızca birkaç saatliğine ve yılın yarısından biraz daha uzun bir süre için belirli bir yerde, belirli bir şeyi belirli bir saatte yapması gerek. Diğer bir deyişle, çalışma zamanı neredeyse hiçbir şekilde akılcılaştırılmamş durumda.

Kadrolu bir profesör olarak isterse günlerini yan gelip yatarak geçirebilir. Ama o bunu yapmamayı seçiyor; bunun yerine kitap ve makale yazmak gibi mesleki faaliyetlerle ilgileniyor. Ama ne zaman, nasıl ve ne yazdığı hiçbir şekilde akılcılaştırılmamış durumda: Gecenin yarısında ya da sabah erkenden; bir bilgi işlemciyle, teksir kâğıdına ya da hatta taş bir tablete; McDonaldlaştırma ya da en son demografik trendler üzerine. Bir otel suitinde ya da

banyosunda yazabilir. İstediği zaman mola verebilir, köpeğiyle günlük yürüyüşlerine çıkabilir ya da canı ne zaman isterse en sevdiği kitabı kasetten dinleyebilir. Kısacası, çalışma yaşamı neredeyse hiç akılcılaştırılmamıştır.

Diğer örgütlenme türlerinde de hiç değilse bir dereceye kadar böyle akılcılaştırılmamış işler bulmak mümkündür. Örneğin yüksek teknoloji kullanan örgütlenmeler "sansar tarzı çalışma"yı yaratır ve kullanılmasını teşvik eder. Sansar yuvası, insanların rutin örgütsel isteklerden uzaklaşarak işlerini uygun gördükleri şekilde yaptıkları bir ortamdır.[67] Sansar tarzı çalışma konformizmi değil, yaratıcılığı ve yenilikçiliği vurgular. Thomas Peters ve Robert Waterman bu tür çalışmaları istisnai derecede akılcılaştırılmamış, hatta akıldışı iş ortamları olarak tanımlıyor:

> Girişimci ruhu beslemek için neredeyse radikal *merkezsizleşme ve özerklik*, kenarlarda *taşmalar, düzensizlikler, eşgüdüm eksikliği, iç rekabet* ve biraz *kaotik* koşullar yaratıyorlardı. Sürekli yeniliğe ulaşmak için bir miktar düzenliliği feda etmişlerdi.[68] [İtalikleri ben ekledim.]

Yukarıdaki alıntıda italikle yazılan sözcüklerin hepsi McDonaldlaştırılmış toplum açısından akılcılaştırılmamış ya da akıldışı olarak düşünülebilir.

Akılcılaştırılmamış zaman ve yerler yaratıcılığı teşvik etme eğilimindedir. Dıştan dayatılan, ardı arkası kesilmeyen, kendini tekrar eden istekler karşısında yaratıcı olmak zordur. Dolayısıyla, akılcılaştırılmamış bir ortamda çalışma yalnızca bireye değil, birçok işverene ve topluma da hizmet eder. Herkes yaratıcı yeni düşünce ve ürünlerin düzenli akışına ihtiyaç duyar, bunlar da sıkı denetlenen bürokratik ortamlardan çok sansar tarzı çalışmalardan kaynaklanır.

İleri düzeyde akılcılaştırılmış örgütlenmelerde bile insanlar, akılcılaştırılmamış bir dizi iş alanı ve zamanı yaratabilir. Örneğin rutin işleri çabuk bitiren bir işçi kendisine işle ilgili olsa da akıl-

---

67. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.
68. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982, s. 201.

cılaştırılmamış faaliyetlerle uğraşmak için zaman ayırabilir. McDonaldlaştırılmış örgütlenmelerde akılcılaştırılmamış meslekler bulmanın ya da akılcılaştırılmamış alanlar yaratmanın kolay olduğunu öne sürmüyorum, herkesin bunu her zaman yapabileceğini de öne sürmüyorum. Ama bazı insanların bazı zamanlar kendileri için akılcılaştırılmamış sığınaklar yaratmaları mümkündür.

Bu düşünceyi fazla ileri götürmek istemem. Birincisi, akılcılaştırılmış örgütlenmeler hem yaratıcı çalışma için gerekenleri hem de bu çalışma için çıkış noktalarını sağlamak zorundadır. Diğer bir deyişle, yaratıcılığın akılcılaştırılmamış sığınaklarının, akılcılaştırılmış sistemlerce desteklenmesi gerekir. İkincisi, salt böyle sığınaklardan oluşmuş büyük ölçekli örgütlenmeler mevcut değildir. Bunun sonucu örgütsel kaos olurdu. Üçüncüsü, bu tür akılcılaştırılmamış sığınaklarda çalışmayı herkes istemez; aslında birçok insan çalışma günlerinin rutinleşmiş olmasını tercih eder. Dördüncüsü, herkes akılcılaştırılmamış bir sığınakta çalışamaz. Dolayısıyla, yalnızca yaratıcı iş alanlarından oluşmuş bir iş dünyası öneriyor değilim. Bununla birlikte normal olarak ileri düzeyde akılcılaştırılmış bir dünyada akılcılaştırılmamış sığınaklara daha fazla ihtiyaç duyduğumuzu da iddia ediyorum.

E. McDONALDLAŞTIRMAYA KARŞI BİREYSEL TEPKİLER: SÜRECİN BALTALANMASI

McDonaldlaştırmadan rahatsız olan ya da ona karşı çıkanlar iş dünyasındaki davranışların dışında başka yollarla da mücadele edebilirler. Akılcılaştırılmış kafesi lastik ya da demirden görenler, McDonaldlaştırılmış dünyanın sunduğu şeyleri tehlike ve aşırılıklarına maruz kalmadan almayı seçebilirler. Bunu yapmak kolay değildir, çünkü McDonaldlaştırılmış kurumların çekiciliği büyüktür; akılcılaştırılmış faaliyetlerin müdavimi olmak, bunların içinde yok olmak da kolaydır. Dolayısıyla, sunduğu şeyler nedeniyle akılcılaştırılmış sistemleri kullanananlar McDonaldlaştırmanın tehlikelerini her zaman ön planda düşünmek zorundadır. Ama diğer rahatlıkların yanı sıra gecenin bir yarısında bankadan para çekebilmek, önemsiz sorunları "McDoktorlar"da hallederek has-

tanelerin acil bölümlerine gitmekten kurtulmak ve Jenny Craig'de çabuk ve güvenle kilo vermek birçok insan için çekici olanaklardır. İşin sırrı McDonaldlaştırılmış dünyaya hapsolmadan bu dünyanın sunduklarından en iyi şekilde yararlanabilmektir.

Bu nasıl yapılabilir? Örneğin McDonaldlaştırılmış sistemleri *ancak* kaçınılmaz olduğu ya da sunduğu şeyler akılcılaştırılmamış sistemlere göre çok üstün olduğu zaman kullanabiliriz. Kullanımlarını sınırlamak için belki de McDonaldlaştırılmış sistemlerin ön kapılarına sigara paketlerinin üzerindekilere benzer uyarı etiketleri yapıştırmamız gerekir:

DİKKAT!
Sosyologlar McDonaldlaştırılmış sistemlerin alışkanlık halinde kullanılmasının fiziksel ve psikolojik sağlığa ve genel olarak topluma zararlı olduğunu bulmuşlardır.

Her şeyin ötesinde insanlar McDonaldlaştırılmış sistemlerin rutin ve sistematik kullanımından kaçınmalıdır. Demir kafesten kaçmak için olabildiğince akılcılaştırılmamış alternatifler aramalıdır. Bu sığınakların aranması zor ve zaman alıcıdır. Akılcılaştırılmamış alternatifler bulup kullanmak yerine McDonaldlaştırılmış toplumun çeşitli yanlarını kullanmak çok daha kolay olur. McDonaldlaştırmadan kaçınmak azim ve sıkı çalışma gerektirir.

En uçtaki adım tası tarağı toplayıp büyük ölçüde McDonaldlaştırılmış ABD toplumundan kaçmak olurdu. Ne var ki, hepsi olmasa bile birçok başka toplum da akılcılaştırma sürecine girmiş durumda ya da girmek üzere. Dolayısıyla başka bir ülkeye taşınmak insanlara biraz zaman kazandırabilir, ama sonunda bu kez daha az tanıdık bir bağlamda gene McDonaldlaştırma ile karşılaşmak gerekecektir.

Daha az aşırı bir adım ise akılcılaştırılmamış işletmeler yaratmak olur. Bu işletmeler kendi başlarına iyi olmakla kalmaz, başarı da getirebilir, çünkü McDonaldlaştırmanın alternatifleri var olduğu için sonsuz şükranlarının bir dışavurumu olarak bu tür yerlere gelecek insanlar her zaman olacaktır (böyle umuyorum). Dolayısıyla, tüm toplumdaki sığınaklarda akılcılaştırılmamış işletmelerin kurulması ve buralara gidilmesi, insanların akılcılaştır-

manın aşırılıklarıyla baş etmesine yardımcı olabilir.

Aşağıdaki listede bireylerin McDonaldlaştırmayla başa çıkmak üzere yapabileceği başka davranışlar bulunmaktadır.[69] Önerilerden bazıları "şaka yollu"dur, ama okuyucu McDonaldlaştırmanın çok ciddi bir sorun olduğu gerçeğini gözden kaçırmamalıdır.

- Paranız varsa, apartmanlarda ya da sitelerde oturmaktan kaçının. Atipik bir ortamda, tercihen kendi yaptığınız ya da sizin için yapılmış bir yerde oturmaya çalışın. Apartmanda ya da sitede oturmak zorundaysanız, burayı insanileştirin ve bireyselleştirin.
- Günlük rutinden olabildiğince kaçının. Her gün birçok şeyi bir gün öncesinden farklı yapmaya çalışın.
- Daha genel olarak birçok şeyi kendiniz yapın. Servis kullanmak zorundaysanız akılcılaştırılmamış, zincirleşmemiş işletmelere gidin. Örneğin arabanıza kendiniz yağ koyun. Bunu yapmak istemiyor ya da yapamıyorsanız, bölgenizdeki bağımsız bir benzin istasyonunda yaptırın. Ne pahasına olursa olsun araba yağlama zincirlerinden birine gitmeyin.
- Gelir vergisi ödeme döneminde H&R Block'a gitmek yerine, bölgenizdeki bir muhasebeciye, tercihen evindeki bürosunda çalışan birine gidin.
- Aynı şekilde önemsiz tıbbi ya da dişle ilgili acil durumlar "McDoktor" ya da "McDişçi"yi düşünmenize neden olursa, buna karşı koyarak yakınlardaki bir doktor ya da dişçiye, tercihen kendi başına çalışan bir doktor ya da dişçiye gidin.
- Gözlüğe ihtiyaç duyduğunuzda örneğin Pearle Vision Center yerine bölgenizdeki küçük bir gözlükçüye gidin.
- Hair Cuttery, SuperCuts ya da diğer kuaför zincirlerinden kaçının; bölgenizdeki bir berber ya da kuaföre gidin.
- Hiç değilse haftada bir kez McDonald's restoranında öğle yemeğini pas geçip bölgenizdeki bir kafeye ya da büfeye gidin. Akşam yemeği için, gene hiç değilse haftada bir kez evde oturun, mikrodalganın fişini çekin, dondurucunun yanına yaklaşmayın ve her şeyiyle tam bir yemek hazırlayın.
- Alışveriş merkezindeki görevliyi şaşırtmak için kredi kartı ye-

69. Benzer bir çaba için bkz. Neil Postman. *Technopoly*. New York: Knopf, 1991, s. 183 vd.

rine nakit kullanın.

- Tüm değersiz postaları, özellikle "adreste oturana" şeklinde gönderilenleri postaneye geri yollayın.
- Telefonda karşınıza bir bilgisayar çıkarsa, telefonu yavaşça yere koyarak metalik sesin fısıltı haline gelmesini sağlayın ve hattı meşgul edin ki bir süreliğine de olsa başkaları bu tür telefonlarla rahatsız edilmesin.
- Bir işyerini ararken her zaman gerçek bir insanla konuşmanızı sağlayan "insan sesi" seçeneğini seçin.
- Moll McButter ve Butter Buds gibi yapay ürünleri asla almayın.
- Gerçek cam ve metal eşya kullanan restoranlar arayın; çevreyi olumsuz etkileyen strafor gibi malzeme kullananlardan kaçının.
- McDonaldlaştırılmış sistemlerin tacizlerini protesto etmek için gruplar örgütleyin. Gördüğünüz gibi bu sistemler bu tür protestolara duyarlı. Böyle bir sistemde çalışıyorsanız, iş arkadaşlarınızı daha insani çalışma koşulları yaratmak için örgütleyin.
- Bir fast-food restoranına gitmeniz gerekiyorsa, Macheezmo Mouse Mexican Cafe gibi McDonaldlaştırmanın tehlikelerine duyarlılık gösterenlere gidin.
- McDonald's müdavimiyseniz, kasadaki elemanları tanımaya çalışın. Burayı insanileştirmek için yapabileceğiniz her şeyi yapın. Gerçekten de kahvaltı saatlerinde müşteriler "süreci bozarak" tam da bunu yapıyor. Birçok müşteri, özellikle de yaşlılar kahvaltılarını hızla bitirmek yerine gayri resmi "kahvaltı kulüpleri" kuruyor ve "haftanın her günü gelerek gazetelerini okuyor, sohbet ediyor, kahve içiyor ve Egg McMuffin'i mideye indiriyor."[70] Kahvaltı McDonaldlaştırılmışlıktan çıkarılabiliyorsa, neden diğer öğünler de çıkarılmasın? Neden fast-food deneyiminin diğer yanları çıkarılmasın?
- Haftada bir kez *USA TODAY* yerine *The New York Times* okuyun. Aynı şekilde haftada bir kez sayısız küçük parçadan oluşan haber gösterileri yerine üç uzun haberli PBS haber programını izleyin.

---

70. Peter Perl. "Fast Is Beautiful." *Washington Post Magazine,* 24 Mayıs 1992, s.10 vd.; Allen Shelton. "Writing McDonald's, Eating the Past: McDonald's As a Postmodern Space." (yayımlanmamış), s. 47.

- Daha genel olarak olabildiğince az televizyon seyredin. Televizyon seyretmek zorundaysanız PBS'yi tercih edin. Diğer kanallardan birini izlemek zorundaysanız reklamlar sırasında sesi kısın ve gözlerinizi televizyondan kaçırın. Kaldı ki birçok reklam akılcılaştırılmanın erdemlerini vurgulayan şirketler tarafından finanse edilmektedir.
- Elle yenen yiyeceklerden kaçının. Bu tür yiyecekleri yemek zorundaysanız evde yapılmış sandviçler, taze meyve ve sebzeler yiyin.
- Bir sonraki tatilinizde tek bir yere gidin ve orayı, orada oturanları tanımaya çalışın.
- Asla üstü kapalı ya da yapay çimli bir stadyuma gitmeyin; Boston'daki Fenway Park'a ve Chicago'daki Wrigley Field'a düzenli geziler yapın.
- Bilgisayarın not verdiği kısa yanıtlı sınavlardan kaçının. Bilgisayarın not verdiği sınavlardan kaçamıyorsanız, yanlış işaretler koyun ve kâğıdın kenarını kıvırın ki bilgisayar sınav kâğıdını işleyemesin.
- Küçük sınıflar bulmaya çalışın; profesörlerinizi tanıyın.
- Adlarının sonunda Romen rakamları olan filmlere gitmeyin.

Regina Schrambling, gıda üretiminin akılcılaştırılmasının yol açtığı sağlık tehditleriyle (özellikle Salmonella) ilgili olarak yukarıdaki listeye çok benzer bir dizi strateji geliştirdi.[71] İlginçtir, Schrambling, akılcılaştırma öncesi tavuk yetiştirme tarzına dönmenin çare olmadığını kabul ediyor. "Kurtçuk gagalayanlar" da dahil olmak üzere bu tür tavukların "yaşam biçimleri"nin de akılcılaştırma öncesi dönemin tavuk üretiminde Salmonella olasılığına yol açtığını ileri sürüyor. Bununla birlikte Schrambling köylü pazarlarından alışveriş etmeyi ve eski usulle beslenen tavukları satın almayı tercih ediyor. Yumurtalarını "bir New York Eyaleti çiftçisinden elle paketlenmiş kutularda" alıyor. Ona göre bu tür yumurtalar seri üretilenlerden daha taze ve temiz. Köylü pazarından kantalup kavunu da alıyor ve süpermarketlerden almayı reddediyor, çünkü kantalup kavunlarının nakliyeleri o kadar uzun sürüyor ki hastalık ve çü-

71. Regina Schrambling, "The Curse of Culinary Convenience." *New York Times*, 10 Eylül 1991, s. A19.

rüme riski artıyor. Akılcılaştırmanın insanlara yıl boyunca sebze ve meyve yeme imkânı vermesine karşın, bunun bedelleri ve tehlikeleri de var. Schrambling'in belirttiği gibi, turfanda sebze ve meyveler "su içmeye cesaret edemeyeceğimiz, burada yasaklanan böcek ilaçlarının serbestçe kullanıldığı ülkelerde" yetişmektedir. Bu yüzden Schrambling yalnızca mevsimlik sebze ve meyve satın alıyor.

Daha genel bir ifadeyle Schrambling insanların sebze ve meyvelerin sınırlı mevsimleri olduğunu anlamaları gerektiğini ileri sürüyor:

> Çileğin ateşböcekleri kadar uçucu olduğunu, tatlı mısırın kimseyi beklemediğini, sapından koparıldıktan hemen sonra yemenin en iyisi olduğunu hatırlamalıyız. Doğanın çevrimlerine derin bir saygı göstererek Ocak ayında yalnızca patates, kabak ve elmanın satıldığı köylü pazarı gibisi yoktur.

Bundan dolayı insanların "bütün sebze ve meyveleri her zaman yiyemeyeceğimizi"[72] anlamaları gerekir.

Schrambling'in tavrı makul, hatta övgüye değer görünüyor, ama McDonaldlaştırma güçleri ilerlemeye devam ederek Schrambling'in gösterdiği engelleri aşıyor. Örneğin bilim son günlerde, genetik olarak farklılaştırılmış domateslerde olgunlaşmaya neden olan gaz üretiminin önlenebileceğini keşfetti.[73] Bu durum domatesin ve potansiyel olarak birçok diğer meyve-sebzenin olabildiğince çabuk toplanması yerine olgunlaşana kadar dalında bırakılmasına, dondurulmadan uzaklara gönderilmesine, haftalarca depolanmasına, perakendeci satışa çıkarmak istediği zaman da etilen gazı verilerek olgunlaştırılmasına olanak tanıyor. Yani bu teknik ticari olarak başarılı olursa, Schrambling'in tersine insanlar birçok meyve ve sebzeyi "her zaman" yiyecek, hatta çiçek alabilecek. Aynı şekilde çilek Schrambling'in dediği kadar "uçucu" olmayabilir. California, Watsonville'de ("dünyanın çilek başkenti") yetişen Driscoll çileği büyük, sulu ve en önemlisi yılın her dö-

72. Bu paragraftaki bütün alıntılar Regina Schrambling'dendir. "The Curse of Culinary Convenience." *New York Times*, 10 Eylül 1991, s. A19.
73. Warren Leary. "Researchers Halt Ripening of Tomato." *New York Times*, 19 Ekim 1991, s. 7.

neminde bulunabilen [hava koşullarının elverişli olması nedeniyle] bir meyvedir. Driscoll çileklerinin üstelik "gerçekten biraz lezzeti de vardır."[74]

Çocukların McDonaldlaştırmanın kayıtsız destekçileri olmasını engellemek için önemler alınması özellikle önemlidir.

- "McÇocuk" kreşlerini kullanmak yerine çocuğunuzu biraz fazla para kazanmak isteyen sorumluluk sahibi bir komşunuza bırakın.
- Çocuklarınızı televizyondan olabildiğince uzak tutun ve yaratıcı oyunlara katılmalarını teşvik edin. Özellikle Cumartesi sabahları çizgi filmler sırasında akılcılaştırılmış kurumların reklamlarının saldırısına maruz kalmamaları özellikle önemlidir.
- McDonaldlaştırmayı okul sisteminden uzak tutmaya yönelik çabalara öncülük edin.
- Paranız varsa çocuğunuzu küçük, McDonaldlaştırılmamış eğitim kurumlarına gönderin.
- Her şeyin ötesinde, çocuğunuzu fast-food restoranlarına ya da diğer alanlardaki benzerlerine götürmekten olabildiğince kaçının. Başka bir alternatif yoksa (örneğin bir otoyoldaysanız ve tek seçenek çeşitli fast-food zincirleriyse) yemek bitene kadar çocuğunuzun gözünü bağlamayı deneyin. (Unutmayın bu önerilerden bazıları yarı ciddidir.)

F. SONUÇ

McDonaldlaştırmayla başa çıkmak için atılabilecek bazı adımlar var elbette. Bununla birlikte, birçok insan bunları benimsese bile bu tür adımların McDonaldlaştırmaya yönelik eğilimi tersine çevireceği konusunda çok az umudum var. Ama bu açık kaçınılmazlığa karşın mücadele etmeye buna değeceğini düşünüyorum. Birincisi mücadele, McDonaldlaştırılmış sistemlerin en kötü aşırılıklarını yok edecektir. İkincisi, buna ilgi duyan insanların hiç değilse günün belli bir kısmında ya da yaşamlarının büyük bir kıs-

74. John Tierney. "A Patented Berry Has Sellers Licking Their Lips." *New York Times,* 14 Ekim 1991, s. A8.

mında McDonaldlaştırmadan kaçıp sığınabilecekleri sığınakların keşfedilmesine, yaratılmasına ve daha çok kullanılmasına yol açacaktır. Son olarak ve belki de en önemlisi, mücadelenin kendisi yüceltıcidir. Genel bir kural olarak bu tür mücadeleler akılcılaştırılmamış, bireysel ve kolektif faaliyetlerdir. Hemen tüm diğer açılardan insanlara bu hakkı vermemek için akılcılaştırılmış sistemler kurmuş olan bir dünyada insanların gerçek insani nedeni açıklamaları bu tür mücadelelerde mümkündür.

Kitap boyunca McDonaldlaştırmanın kaçınılmazlığını vurgulamama karşın, yanılmış olmam en büyük umudum. Gerçekten de bu kitabın ardındaki başlıca amaç, okurları McDonaldlaştırmanın tehlikelerine karşı uyarmak ve onları buna karşı harekete geçirmeye çalışmak. İnsanların McDonaldlaşmaya direnebileceklerini ve daha makul, daha insani bir dünya yaratacaklarını umuyorum.

Birkaç yıl önce ünlü Fransız şef Paul Bocuse, resmini bir afişte izin almadan kullandığı için McDonald's kuruluşunu mahkemeye verdi. Çok sinirlenen Bocuse, "Nasıl olur da ben, içindeki her şeyin yumuşak olduğu bu tatsız, kemiksiz yiyeceğe destek verirken görülebilirim?" diyordu. Bununla birlikte Bocuse de McDonaldlaştırmanın kaçınılmazlığını kabul etmişe benziyor: "Böyle bir şeye ihtiyaç var... ve bundan kurtulmaya çalışmak bana Bois de Bologne'da fahişelerden kurtulmaya çalışmak kadar yararsız görünüyor."[75] Karşınıza ne çıksa beğenirsiniz, iki hafta sonra Paris polisinin Bois de Bologne'daki fahişeleri topladığı açıklandı. Bir polis sözcüsü, "Tek bir fahişe bile kalmadı," dedi. Yani şef Bocuse'ün fahişeler hakkında yanılması gibi, belki ben de McDonaldlaştırmanın kaçınılmazlığı konusunda yanılıyorumdur. Gene de aşırı iyimser olmadan önce, "Operasyon biter bitmez fahişelerin geri döneceğini herkes biliyor. Polisin öngörüsüne göre baharda eskisinden de fazla fahişe olacak,"[76] görüşünü de belirtmek gerekiyor. Aynı şekilde, muhalefet ne kadar yoğun olursa olsun, geleceğin beraberinde daha çok McDonaldlaştırma getirmesi de

---

75. Roger Cohen. "Faux Pas by McDonald's in Europe." *New York Times*, 18 Şubat 1991, s. D1.
76. Sharon Waxman'dan iki alıntı. "Paris's Sex Change Operation." *Washington Post*, 2 Mart 1992, s. B1.

büyük bir olasılık. Durum böyle olsa bile, McDonaldlaştırmanın en kötü etkilerine karşı çıkmak ve bunları gidermek için bu bölümde verilen öğütlerden bazılarına uyacağınızı umuyorum. Max Weber'in demir kafesi ve kutuplardaki karanlık ve sert, buz gibi gecenin egemen olduğu bir gelecek görüntüsü karşısında, en kötü olasılıkla şair Dylan Thomas'ın sözlerini düşüneceğinizi umuyorum: "O güzel geceye uysalca girme... Öfkelen, öfkelen ışığın sönüşüne."[77]

---

77. Dylan Thomas. *The Collected Poems of Dylan Thomas*. "Do Not Go Gentle into That Good Night." New York: New Directions, 1952, s. 128.

Kaynakça



Notlarda zikredilen kitap ve yazar adlarını tekrarlamak yerine bu bölümü, bu kitabın kaynaklarını oluşturan belli başlı akademik çalışmalardan bazılarını belirtmek için kullanmayı tercih ediyorum. Bu tür üç kategori kaynak var. Birincisi Max Weber'in kitapları, özellikle de akılcılaştırmayla ilgili kitapları. İkincisi, Weber'in özgün görüşlerini değiştirmiş ya da genişletmiş çeşitli yeni-Webercilerin kitapları. Sonuncu olarak da McDonaldlaştırılmış toplumumuzun çeşitli özelliklerini odak noktası olarak seçen bir dizi kitap var.

MAX WEBER'IN KİTAPLARI

Max Weber. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalizm*. New York: Scribner's, 1904-1904/1958.

Max Weber. "Religious Rejections of the World and Their Directions." H.H. Gerth ve C.W. Milss'de, der. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1915/1958, s.323-359.

Max Weber. "The Social Psychology of the World Religions." H.H. Gerth ve C.W. Mills'de, der. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1915/1958, s.267-301.

Max Weber. *The Religion of China: Confucianism and Taoism*. New York: MacMillan, 1916/1964.

Max Weber. *The Religion of India: The Sociology of Hinduism and Buddhism*. Glenoe, IL: Free Press, 1916-1917/1958.

Max Weber. *The Rational and Social Foundations of Music*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1921/1958.

Max Weber. *Economy and Society*, cilt 1-3, Totowa, NJ: Bedminster Press, 1921/1968.

Max Weber. *General Economic History*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1927/1981.

YENİ WEBERCİLERİN KİTAPLARI

Rogers Brubaker. *The Limits of Rationality: An Essay on the Social and Moral Thought of Max Weber*. Londra: Allen and Unwin, 1984.

Randall Collins. "Weber's Last Theory of Capitalism: A Systematization." *American Sociological Review* 45 (1980): 925-942.

Randall Collins. *Weberian Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

urnal of Sociology 29 (1978):57-70.

Harvey Greisman. "Disenchantment of the World." *British Journal of Sociology* 27 (1976): 497-506.

Harvey Greisman ve George Ritzer. "Max Weber, Critical Theory and the Administred World." *Qualitative Sociology* 4 (1981): 34-55.

Jurgen Habermas. *The Theory of Communicative Action*. Cilt 1, *Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press, 1984.

Stephen Kalberg. "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History." *American Journal of Sociology* 85(1980): 1145-1179.

Stephen Kalberg. "The Rationalization of Action in Max Weber's Sociology of Religion." *Sociological Theory* 8(1990): 58-84.

Stephen Kalberg. *Max Weber's Comparative Historical Sociology*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

Donald Levine. "Rationality and Freedom: Weber and Beyond." *Sociological Inquiry 51(1981): 5-25.*

Arthur Mitzman. *The Iron Cage: A Historical Interpretation of Max Weber*. New York: Grosset and Dunlap, 1969.

Wolfgang Mommson. *The Age of Bureaucracy*. New York: Harper and Row, 1974.

George Ritzer. "Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The Views of Max Weber." *Social Forces* 53(1975): 627-634.

George Ritzer ve David Walczak. "Rationalization and the Deprofessionalization of Physicians." Social Forces 67(1988): 1-22.

George Ritzer ve Terri LeMoyne. "Hyperrationality." George Ritzer, *Metatheorizing in Sociology*'de. Lexington, MA: Lexington Books, 1991, s.93-115.

Guenther Roth ve Reinhard Bendix ve ark. *Scholarship and Partisanship: Essays on Max Weber*. Berkeley: University of California Press, 1971.

Lawrence Scaff. *Fleeing the Iron Cage: Culture, Politics and Modernity in the Thought of Max Weber*. Berkeley: University of California Press, 1989.

Wolfgang Schluchter. *The Rise of Western Rationalism: Max Weber's Developmental History*. Berkeley: University of California Press, 1971.

Alan Sica. *Weber, Irrationality and the Social Order*. Berkeley: University of California Press, 1988.

Ronald Takaki. *Iron Cage: Race and Culture in 19th-Century America*. New York: Oxford University Press, 1990.

MCDONALDLAŞTIRICI TOPLUMUN ÇEŞİTLİ ÖZELLİKLERİYLE İLGİLİ KİTAPLAR

Zygmunt Bauman. *Modernity and the Holocaust*. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1989.

Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973.

Max Boas ve Steve Chain. *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's*. New York: E.P.Dutton, 1976.

Daniel Boorstin. *The Image: Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Harper Colophon, 1961.

Pierre Bourdieu. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
Simon Clarke. "The Crisis of Fordism or the Crisis of Social Democracy?" *Telos* 83 (1990): 71-98.
Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.
Marshall Fishwick ve ark. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green: Bowling Green University Press, 1983.
Stephen M. Fjellman. Vinyl Leaves: *Walt Disney World and America*. Boulder: Westview Press, 1992.
James T. Flink. *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988.
Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday Page and Co., 1922.
Herbert Gans. *The Levitowners: Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*. New York: Pantheon Books, 1967.
Barbara Garson. *All the Livelong Day*. Harmondsworth, İngiltere: Penguin, 1977.
Steven L. Goldman, Roger N. Kagel ve Kenneth Preiss. *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
Richard E. Gordon, Katharine K. Gordon ve Max Gunther. *The Split Level Trap*. New York: Gilbert Geis Associates, 1960.
Harold Gnacey, "Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp." Dennis Wrong ve Harold Gracey, der. *Reading in Introductory Sociology*'de. New York: MacMillan, 1967.
Allen Guttman. *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. New York: Cambridge University Press, 1978.
Jeffrey Hadden ve Charles E. Swann. *Primetime Preachers: The Rising Power of Televangelism*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
Jerald Hage ve Charles H. Powers. *Post Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.
David Harvey. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Basic Blackwell, 1989.
Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988.
Aliza Kolker ve B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin and Garvey, 1994.
William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumar Paradise*. New York: William Morrow, 1985.
Ray Kroc. *Grinding it Out*. New York: Berkeley Medallion Books, 1977.
Raymond Kurzweil. *The Age of Intelligent Machines*. Cambridge, MA: MIT Press, 1990.
Fred 'Chico' Lager. *Ben & Jerry's: The Inside Scoop*. New York: Crown Publishers, 1994.
Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993.
John F. Love. *McDonald's: Behind the Arches*. Toronto: Bantam Books, 1986.
Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985.
Jean-François Lyotard. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis, MN: The University of Minnesota Press, 1984.

Frank Mankiewicz ve Joel Swerdlow. *Remote Control: Television and the Manipulation of American Life*. New York: Time Books, 1978.

Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993.

Ian Mitroff ve Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Delibareta Manufacturing of Falsehood and What it Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane Press, 1989.

Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994.

Martin Parker ve David Jary. "The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjwectivity." *Organization* 2(1995): 319-337.

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

Neil Postman. *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. New York: Viking, 1985.

Neil Postman. *Technology: The Surrender of Culture to Technology*. New York: Knopf, 1992.

Peter Prichard. *The Making of McPaper: The Inside Story of USA Today*. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987.

Stanley Joel Reiser. *Medicine and the Reign of Technology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.

Ester Reiter. *Making Fast Food*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press, 1991.

George Ritzer. "The McDonaldization of Society." *Journal of American Culture* 6 (1983): 100-107.

George Ritzer ve David Walczak. "The Changing Nature of American Medicine." *Journal of American Culture* 9(1987): 43-51.

George Ritzer. *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*. Newbury Park, CA: Pine Forge Press, 1995.

Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*. New York: Random House, 1970.

Peter Singer. *Animal Liberation: A New Ethics for Our Treatment of Animals*. New York: Avon Books, 1975.

Alfred P. Sloan, Jr. *My Years at General Motors*. Garden City, NY: Doubleday, 1964.

Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row, 1947.

Shoshana Zuboff. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books, 1988.

Teşekkür

Alıntıları kullanmamıza izin verdikleri için aşağıda adları sayılan kişi ve kurumlara teşekkür ederiz:

Associated Press'e "Cafe's Decor, Not-So-Fast-Food Evoke McMemories" için. P. West, 30 Ağustos 1990, *The Washington Times*. Copyright 1990 The Associated Press, izin alınarak kullanıldı.

The Boston Globe'a, "Engandered Species: Will the Corner Video Store Disappear ın the Interactive Age?" için. S. Fainaru, 16 Ocak 1994, *The Boston Globe*. Copyright 1994 The Boston Globe, izin alınarak kullanıldı.

Janet Daley'a "Is Birth Ever Natural?" için,. J. Daley, 16 Mart 1994, *The Times*. Copyright 1994 Janet Daley, izin alınarak kullanıldı.

Dow Jones & Company, Inc.'e "The Microwave Cooks Up a New Way of Life" için. 19 Eylül 1989, The Wall Street Journal. *The Wall Street Journal*'ın izniyle kullanıldı, © 1989 Dow Jones & Company, Inc. Bütün Hakları Dünya Çapında Saklıdır.

Brian Edwards'a "Scaring Up Profists: Knocking on Death's Door Can Pay Off" için. B. Edwards, 29 Ekim 1993, *The Chicago Tribune*. Copyright 1993 Brian Edwards, izin alınarak kullanıldı.

Financial World Partners'a "Mac Attack?" için. R. Papiernik, 12 Nisan 1994, *Financial World*. Copyright 1994 Financial World Partners, izin alınarak kullanıldı.

Elizabeth Grice'a "The Last Show on Earth" için. E. Grice, 11 Ocak 1992, *The Times*. Copyright 1992 Elizabeth Grice, izin alınarak kullanıldı.

David Higham Associates'a "Do Not Go Gentle into that Good Night" için. D. Thomas, 1952, *The Poems*, Londra: JM Dent. Copyright 1995 David Higham Associates, izin alınarak kullanıldı.

Louisville Courier-Journal'a "New Ad Raises Coriosity of Funeral Home Directors" için. M. Greene, 12 Nisan 1994, *The Courier-Journal*. Copyright 1994 The Courier Journal, izin alınarak kullanıldı.

Newsweek, Inc.'e "The McDonald's of Teaching", 7 Ocak 1985 ve "Ready for McCatfish", L. Shapiro, 15 Ekim 1990 için, *Newsweet Magazine*. Copyright © 1985, 1990 Newsweet, Inc, izin alınarak kullanıldı.

New Left Review'a "Postmodernism, or, the Cultural Logic of Late Capitalism" için. 1984, *New Left Review* 146, s.64. Copyright 1984 New Left Review, izin alınarak kullanıldı.

The New York Times'a "Unlikely Spot for Fast-Food", A. Cowan, 29 Nisan 1984; "Big Chains Joining Manhattan's Toy Wars", T. Egan, 8 Aralık 1990; "McBurger Stand that Started It All", E.R. Shipp, 27 Şubat 1985; "Of Famous Arches, Beeg Meeks and Rubles," B. Keller, 28 Ocak 1990; "The McDonald's of Sex" 3:6, 5 Ekim 1986; "Only

the French Elite Scorn Mickey's Debut," A. Riding, 13 Nisan 1992; "William Levitt, 86, Suburb Maker, Dies," R. Perez-Pena, 29 Ocak 1994; "The Tract House as Landmark," G. Dullea, 17 Ekim 1991; "Indulgences by TV," J. Tagliabue, 19 Aralık 1985; "A Page from Fast Food's Menus," E. Shapiro, 14 Ekim 1991; "In the Mists of Memory, Sun Always Shines on Family Camping," B. Thames, 9 Nisan 1986; "Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It," D. Johnson, 28 Ağustos 1986; "Robot Chef's New Dish: Hamburgers," W. Greer, 27 Mayıs 1987; "Taco Bell Fihnds Price of Success (59 Cents)," M. Lev, 17 Aralık 1990; "Robots to Make Fast Food Chains Still Faster," C. Sims, 24 Ağustos 1988; "Ready, Set, Scan That Melon," E. Shapiro, 14 Haziran 1985; "The Vatican Is Putting Video to Work," E.J. Dionne, Jr., 11 Ağustos 1985; "The Curse of Culinary Convenience," R. Schrambling, 10 Eylül 1991; "Automated Planes Raising Concerns," C. Lavin, 12 Ağustos 1989; "By Way of Camarsie, One Large Hot Cup of Business Strategy," A. Witchel, 14 Aralık 1994; "Bread: Satisfying a Need to Knead," K. Johnson, 8 Şubat 1995; "Have Time to Bake? What a Luxury!" T. Wenman Steel, 8 Şubat 1995; "Midwest Village; Slow-Paced, Fights Plan for Fast-Food Outlet," I. Wilkerson, 19 Temmuz 1987; "Romans Protest McDonald's," M. Davis Suro, 5 Mayıs 1986; "A McDonald's? Not in Their Medieval Square," J. Perlez, 23 Mayıs 1994; "Fast-Food Chains Try to Slim Down," M. Burros, 11 Nisan 1990; "Big Mac with Chopin, Please," R. Alexander, 12 Ağustos 1990; "Wanted: Child-Care Workers, Age 55 and Up," G. Collings, 2 Şubat 1987; "Organization Man for Ben & Jerry's," G. Collings, 2 Şubat 1995; "Mixed Success for Bed-Breakfast Idea," P. Avery, 28 Ağustos 1991; "The New Bed and Breakfast," E. Berg, 15 Ekim 1989; "A Patented Berry Has Sellers Licking Their Lips," J. Tierney, 14 Ekim 1991; "Faux Pas by McDonald's in Europe," R. Cohen, 18 Şubat 1992, *The New York Times* için. Copyright © 1984/85/86/87/88/89/90/91/92/94/95, The New York Times Company, izin alınarak kullanıldı.

John Powers'a "Tales of Hoffmann" için. J. Powers, 5 Mart 1995, *The Washington Post*. Copyright John Powers, izin alınarak kullanıldı.

San Francisco Business Times'a "Blockbusted: Neighborhood Merchants Produce Summer Flop" için. S. Ginsburg, 2 Eylül 1994, *San Francisco Business Times*. Copyright 1994 San Francisco Business Times, izin alınarak kullanıldı.

Schroder Music Company'ye "Little Boxes" şarkısının sözleri için. Müzik ve sözler Mayvina Reynolds. Copyright © 1962 Schroder Music Co. (ASCAP), 1990'da yenilendi, N. Schimmel, izin alınarak kullanıldı. Bütün hakları saklıdır.

Smithsonian Maganize'e "A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" M. Ridley, Haziran 1993, *Smithsonian* 24. Copyright 1993 Smithsonian Magazine, izin alınarak kullanıldı.

S.R. Publications, Ltd.'e "Let Them Eat Junk" için. W.Serrin, 2 Şubat 1980, *The Saturday Review*. The Saturday Rreview'dan izin alınarak kullanıldı, © 1980, S.R. Publications, Ltd.

Sussex Publishers, Inc.'e "A Meditation on the Microwave" için. M. Visser, Aralık 1989, *Psychology Today*. Psychology Today'den izin alınarak kullanıldı. Copyright © 1989 (Sussex Publishers, Inc.).

Time Warner, Inc.'e "Disenchanted Evenings", 3 Eylül 1990; "Fast Food Speeds Up the Pace," 26 Ağustos 1985; "Rx For Death," N. Gibbs, 31 Mayıs 1993; "A Crusader from the Heartland," L. Jaroff, 25 Mart 1991; "Eating Out Is In, and the Chains Add Variety to Lure New Diners," 26 Ağustos 1985, *Time Maganize* için. Copyright © 1985/90/91/93 Time Warner Inc. İzin alınarak kullanıldı.

USA Today Magazine'e "McDonald's and the New American Landscape" için. M. King, Ocak 1980, *USA Today Magazine*. Copyright © 1980, Society for the Ad-

vancement of Education, izin alınarak kullanıldı.

USA Weekend'e "Bosses for the '90's: More Than Just a Paycheck," C. Clurman ve P. Aburdene, 21 Ocak 1990, *USA Weekend*. Copyright 1990 USA Weekend, izin alınarak kullanıldı.

The Washington Post'a "Health Club ... for Kids," S. Burling, 21 Kasım 1991, s.D5; "Wedge of Americana: In Moscow Pizza Hut Opens Two Restaurants," 12 Eylül 1990, s.B10; "Frying Down to Rio," J. Blount, 18 Mayıs 1994, s.F1; "McMilestone Restaurant O;pens Doors in Dale City," J. Harris, 7 Nisan 1988, s.D1; "How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation," B. Garfield, 7 emmuz 1991, s.B5; "In Praise of McDonald's," R. Samuelson, 1 Kasım 1989, s.A25; "No Service, No Smile, Little Sauce," L. Hockstader, 5 Ağustos 1991, s.A12; "Raising Fast Food's Speed Limit," M.Lev, 7 Ağustos 1991, s.D1; "Calling the Technology of Voice Mail into Question," M. Schrage, 19 Ekim 1990, s.F3; "Companies Unveil 'Scanfone' Shopping Service," K. Swisher, 16 Nisan 1992, s.B1; "Blockbuster Struggles with Merger Script," M. Potts, 9 Aralık 1991, s.24; "On the Inside at Parks à la Disney," L. Darling, 28 Ağustos 1978, s.A10; "Arches of Triumph," M. Clark, 5 Haziran 1977; "The Credentials Epidemic," S. Gervasi, 30 Ağustos 1990; "Stanford President Sets Initiative on Teaching," K. Cooper 3 Mart 1991, s.A12; "Wonder Bread, Any Way You Slice It," H. Mitchell, 22 Mart 1991, s.F2; "Lukas Has the Franchise on Almighty McDollar," A. Beyer, 8 Ağustos 1990, s.F1; "Computers Reach Out, Respond to Human Voice," G. Langer, 11 Şubat 1990, s.H3; "'Personalized' Publishing: Confusing Information with Intimacy," M. Schrage, 23 Kasım 1990, s.B13; "McDonald's Customers: Made-to-Order Audience," P. Farhi, 19 Kasım 1991, s.B1; "Take a Message-Please!" R. Cohen, 5 Ağustos 1990, s.5; "Who Put the Sunshine in the Sunshine Scent?" P. Carlson, 16 Aralık 1990, s.21; "McDonald's Makes a Play to Diversify," S. Levine, 30 Ağustos 1991, s.G1; "A Mall for America," K. Swisher, 30 Haziran 1991, s.H1; "The Fast-Disappearing Family Meal," N. von Hoffman, 1978, s.C4; "The Machine We Love to Hate," V. Sussman, 14 Haziran 1987, s.33; "When Fast-Food Goes on a Diet," A. Ramirez, 19 Mart 1991, s. D1; "Hardee's to Introduce Recycled Plastic in Area," W. Brown, 22 Mart 1991, s.B1; "Chock Full o' Nuts Restaurants Are Dying Quetly," E. Maykuth, 16 Eylül 1990, s.H16; "Fast Is Beautiful," P. Perl, 24 Mayıs 1992; "Paris' Sex Change Operation," S. Waxman, 2 Mart 1991, s.B1, *The Washington Post* için. Copyright © 1977/78/87/88/89/90/91/92 The Washington Post. İzin alınarak kullanıldı.

Virginia Welch'e "Big Brothers Flies United," V. Welch, 5 Mart 1995, *The Washington Post*. Copyright 1995 Virginia Welch. İzin alınarak kullanıldı.